



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

\*\*\*\*\*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION : science de gestion

FILIERE : Comptabilité Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

DIVERSIFICATION DES ACTIVITES D'UN  
SFD : ANALYSE DE L'OPPORTUNITE ET  
DE RENTABILITE DE LA CREATION  
D'UNE SOCIETE DE GARDIENNAGE

REALISE ET PRESENTER PAR :

Ecoulou Alain KOSSE

&

Justin Martial AKPITHY

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

M<sup>R</sup> HOUNSOU Cyrille  
Chef Service Contrôle de Gestion

MR CHABI O. Samuel

Chef service Administratif et RH

DIRECTEUR DE MEMOIRE

M<sup>me</sup> SYLLA Karima.

Professeur agrégé des Universités  
de CAMES

Année académique : 2015 - 2016

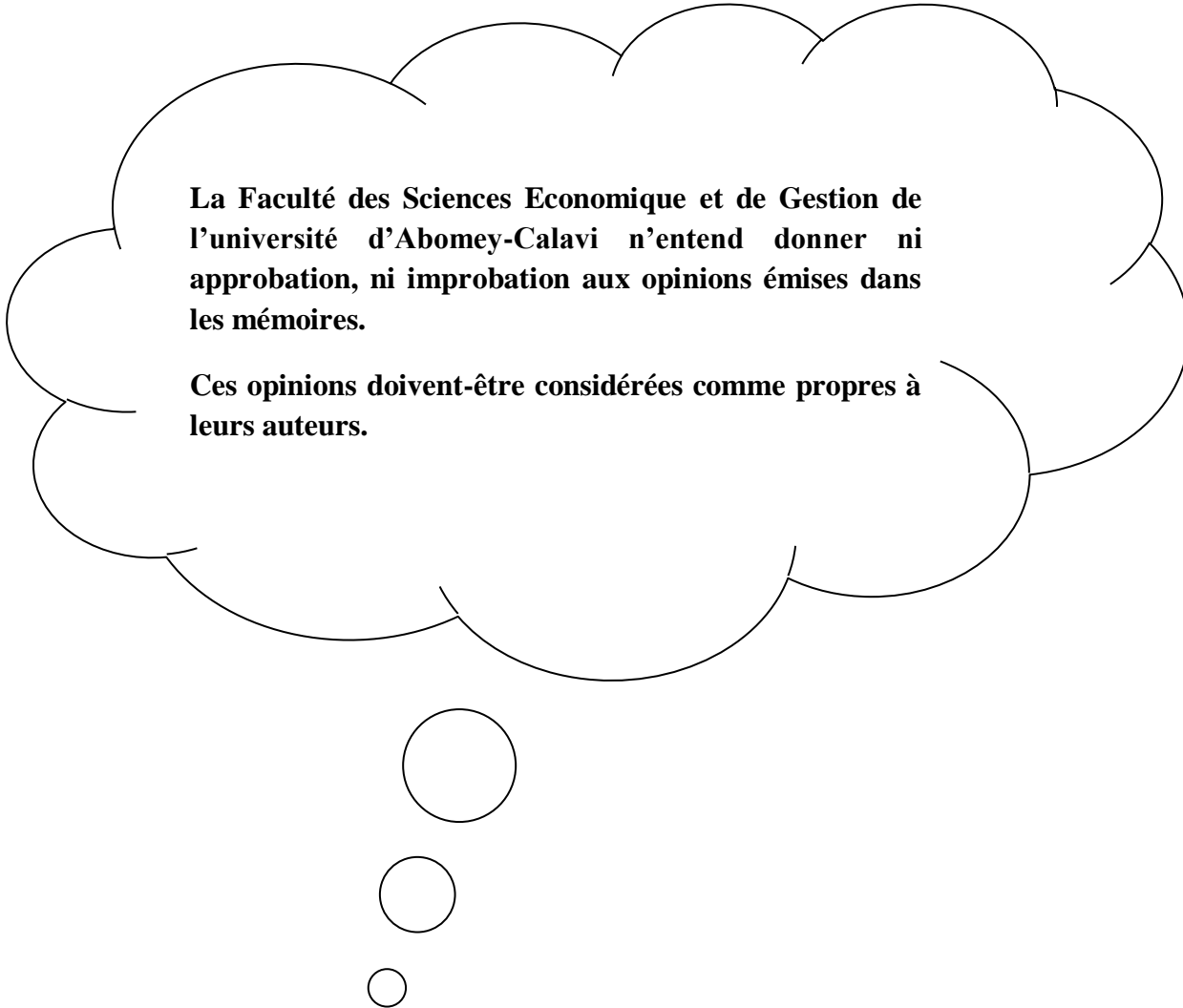
## **CERTIFICATION**

Je soussigné **Pr. Karima SYLLA**, certifie que le présent rapport mémoire intitulé « Diversification des activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage » réalisé par les étudiants Ecoulou Alain KOSSE et Justin Martial AKPITHY de la Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi a été rédigé sous ma direction.

Abomey-Calavi le ..... /...../2017

Pr. Karima SYLLA

## **AVERTISSEMENT**



**La Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'université d'Abomey-Calavi n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les mémoires.**

**Ces opinions doivent-être considérées comme propres à leurs auteurs.**



J'ai l'honneur de dédier ce travail à ma famille ;

A

✚ mes parents, qu'ils trouvent dans mes efforts satisfaction et fierté ;

✚ mes frères et sœurs Brigitte, Jeanne, Joachim KOSSE, pour leur assistance et disponibilités sans cesse renouvelable à ma faveur.

Ecoulou Alain KOSSE



J'ai l'honneur de dédier ce travail à ma famille ;

A

- ✚ Mes parents, qu'ils trouvent dans mes efforts satisfaction et fierté ;
- ✚ Toute la famille GUEDEGBE en particulier Damien et Urbain GUEDEGBE;
- ✚ Mes frères et sœurs dans le SEIGNEUR.

Justin Martial AKPITHY



**REMERCIEMENT**

Nous tenons à remercier très sincèrement notre directrice de mémoire : Madame SYLLA Karima, professeur agrégé des universités de CAMES pour avoir accepté suivre ce travail ; sans oublier son assistant : Monsieur ERIOLA Jesse, pour ses aides, sa disponibilité, ses conseils et pour les nombreuses interventions dans ce rapport.

Nous remercions aussi Monsieur CHABI O. Samuel, Chef Service Administratif et Ressources Humaines, pour sa disponibilité et son encadrement complétant ainsi les propos de Monsieur HOUNSOU Cyrille, Chef Service Contrôle de Gestion, qui nous a apporté des éléments essentiels à notre analyse que nous remercions également.

Nous remercions également Monsieur TAMEGNON Pascal : Directeur Général de P.E.B.Co-BETHESDA, qui a bien voulu nous accorder ce stage dans son institution, autorisé à travailler sur ce projet et à accéder aux informations internes concernant P.E.B.Co-BETHESDA.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit de Monsieur IGUE Charlemagne, chef du département de la Faculté des Science Economique et de Gestion.

Merci à Monsieur HOUETEHOU C. Franck et Madame AMOUSSOU Ursule pour leurs conseils de tout genre.

Merci aussi à toutes les personnes qui ont répondu à nos questions afin d'alimenter notre thème de faits.

Merci également à toutes les familles KOSSE, KPATCHA, AKPITHY, TATA.

Nous n'allons pas manquer de remercier les honorables membres du jury de notre soutenance qui ont accepté amender ce modeste travail.

Que tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin, trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

## **LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AG** : Assemblée Générale

**B.C.E.A.O** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CA** : Conseil d'Administration

**CAF** : Capacité de Financement

**DAT** : Dépôt à Terme

**DAV** : Dépôt à Vue

**DCAM** : Développement Communautaire et Assainissement du Milieu

**DRCI** : Délai de Récupération du Capital Investie

**EB** : Epargne Bloquée

**EL** : Epargne sur Livret

**IMF** : Institution de Micro Finance

**MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**P.E.B.Co** : Promotion de l'Epargne/Crédit à Base Communautaire

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**SFD** : Système Financier Décentralisé

**SA** : Société Anonyme

**SARL** : Société A Responsabilité Limité

**TRI** : Taux de Rentabilité Interne

**VAN** : Valeur Actualisée Nette

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau n°1</b> : Liste des agences par départements et villes d'intervention.....	6
<b>Tableau n°2</b> : Récapitulatif des domaines d'activités de P.E.B.Co-BETHESDA.....	8
<b>Tableau n°3</b> : Portefeuille crédits, durée et taux d'intérêt.....	10
<b>Tableau n°4</b> : Liste des éléments et indicateur du microenvironnement.....	16
<b>Tableau n°5</b> : Liste des éléments et indicateur de la macro environnement.....	17
<b>Tableau n°6</b> : Données et estimateurs .....	46
<b>Tableau n°7</b> : Stratégie Marketing de DIVINE SECURITY-BETHESDA .....	50
<b>Tableau n°8</b> : Nombre d'entreprises à conquérir.....	51
<b>Tableau n°9</b> : Besoins en agents de sécurité.....	51
<b>Tableau n°10</b> : Simulation des ventes dans le temps.....	51
<b>Tableau n° 15</b> : Chiffre d'affaires prévisionnel de 2015 à 2019.....	52
<b>Tableau n°17</b> : Estimation des résultats prévisionnels de 2015 à 2016.....	54

## **LISTE DES TABLEAUX DANS L'ANNEXE**

<b>Tableau n°11</b> : Besoin en RH et coût de la main-d'œuvre.....	62
<b>Tableau n°12</b> : Besoins en matériels et équipements.....	63
<b>Tableau n°13</b> : les investissements à réaliser.....	65
<b>Tableau n°14</b> : Amortissements techniques.....	65
<b>Tableau n°16</b> : Estimation des charges.....	66
<b>Tableau n°18</b> : Plan de financement.....	67
<b>Tableau n°19</b> : Répartition du bénéfice net et rémunération des parts .....	69
<b>Tableau n°20</b> : Avantage – inconvénients.....	69
<b>Tableau n°21</b> : Tableau comparatif pour le choix de la forme juridique.....	69

## **LISTES DES FIGURE ET GRAPHIQUES**

<b>Figure n°1</b> : Organigramme de la DIVINE SECURITY Sarl.....	44
<b>Graphique n°1</b> : Evolution de l'offre et de la demande.....	47
<b>Graphique n°2</b> : Evolution de la demande potentielle.....	48

## **SOMMAIRE**

CERTIFICATION.....	I
AVERTISSEMENT.....	II
DEDICACE.....	III
DEDICACE.....	IV
REMERCIEMENT.....	V
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
LISTE DES TABLEAUX DANS L'ANNEXE.....	VIII
LISTES DES FIGURES ET GRAPHIQUES.....	IX
SOMMAIRE.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET L'ETAT DES LIEU.....	3
Section 1 : Présentation de P.E.B.Co-BETHESDA.....	3
Section 2 : Environnement de P.E.B.Co-BETHESDA et le diagnostic avant projet.....	16
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	24
Section 1 : Problématique et objectifs de l'étude.....	24
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	26
CHAPITRE III : CADRE PRATIQUE : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETTE.....	42
Section 1 : Présentation des résultats des différentes études.....	42
Section 2 : Défis pour l'avenir et recommandation.....	58
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAPHIE.....	61
ANNEXES.....	62
TABLE DE MATIER.....	71

## **INTRODUCTION**

La sécurité privée connaît depuis une dizaine d'années un essor particulièrement important au plan national. Cet essor peut s'expliquer par la convergence de plusieurs facteurs. D'abord, le sentiment d'insécurité a suscité et stimulé un accroissement de la demande de service qui se traduit par une élévation du volume de l'offre de service. Ainsi la croissance de ces activités s'inscrit dans un vaste mouvement de besoin de sécurité de la part des entreprises, des institutions publiques et des particuliers. Le développement de nouveaux espaces publics à caractère privé comme les hypermarchés témoignent suffisamment de cette demande de sécurité, à cela s'ajoute d'autres lieux et espaces de concentration de population comme les aéroports, les hôpitaux et même les écoles.

Par ailleurs, sous la contrainte des politiques d'austérité budgétaire et des contractions des financements publics, la sécurité publique a resserré ses activités autour des objectifs prioritaires et a cédé graduellement par délégation des tâches du domaine public aux domaines privés participant ainsi au déploiement et à l'expansion du secteur de la sécurité.

Enfin, le recours à la sous-traitance et le mouvement d'externalisation des activités de sécurité d'un grand nombre d'entreprises, tant privées que publiques ; qui auparavant assuraient leur propre sécurité a conduit à une croissance des effectifs des sociétés de sécurité privée.

Cet essor du secteur s'est accompagné d'un processus rapide de professionnalisation et d'amélioration de l'image du métier. La professionnalisation de ce métier va de pair avec la modernisation de l'organisation du travail avec comme points focaux, l'évolution des conditions de travail, la question du temps de travail, le lien entre la formation professionnelle et la qualification, le niveau de rémunération et les difficultés de recrutement de la main d'œuvre. La professionnalisation du métier et l'organisation du travail s'inscrivent dans le cadre du dialogue tant au niveau sectoriel que dans les entreprises. De ce point de vue, des avancées notoires ont pu être enregistrées et concrétisées tant sur le plan des réglementations que sur celui des conventions collectives.

Compte tenu donc de l'importance que revêt la question de la sécurité aujourd'hui, P.E.B.Co-BETHESDA envisage prendre part à la lutte contre l'insécurité et les autres formes de violence qui font désormais partie de notre quotidien. Face à cette situation, nous avons

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

retenu le sujet intitulé «*Diversification des activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage*».

## **Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX**

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude c'est-à-dire l'Association P.E.B.Co-BETHESDA. Dans un second temps, nous allons exposer le déroulement du stage en fin le diagnostic avant projet.

### **Section 1 : Présentation de P.E.B.Co-BETHESDA**

Il s'agit de présenter l'historique de P.E.B.Co-BETHESDA, son statut juridique, ses objectifs statutaires, sa mission, sa vision et ses perspectives avant d'aborder ses ressources et son organisation.

#### **Paragraphe 1 : Historique, Statut Juridique et Objectifs statutaires de P.E.B.Co-BETHESDA**

##### **A. Historique et Statut juridique**

Suite à l'évaluation des activités de l'Hôpital BETHESDA en 1993, il a été créé le département du Développement Communautaire et Assainissement du Milieu (D.C.A.M) afin d'accompagner les activités de l'hôpital par des actions de développement communautaire et de santé préventive.

Conformément à ses attributions en cette période, D.C.A.M animait des formations sur la santé préventive au profit des femmes des églises et de la communauté de Sainte Rita, zone d'intervention de base de l'ONG BETHESDA qui a d'ailleurs été mise sur les fonds baptismaux le 19 février 1990. L'une de ces formations à laquelle les femmes de plusieurs églises avaient participé a porté sur la maladie de la kwashiorkor qui est d'origine mal nutritionnelle. A l'évaluation de la formation, une femme a été classée première avec une bonne moyenne démontrant ainsi sa maîtrise parfaite des causes de cette maladie de malnutrition.

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

Quelques jours plus tard, le décès d'un des enfants de cette dame a suscité la visite des dirigeants de l'ONG BETHESDA chez elle pour une salutation fraternelle. Cette visite a permis aux autorités de l'ONG de constater que la dame vivait dans un environnement très insalubre et dans un habitat de taudis avec sa petite famille. Les symptômes de la kwashiorkor étant manifestes sur les autres enfants, la délégation de BETHESDA a pu déduire de la nature de leur maladie grâce notamment, aux renseignements qu'ils ont eu sur la maladie dont l'enfant décédé avait souffert. Ménagère, son mari ne disposant pas d'un emploi, le foyer souffrait cruellement d'un manque de moyens financiers nécessaires pour s'assurer une alimentation équilibrée et de qualité.

Très touché par ce constat, les dirigeants de DCAM et par ricochet, de l'ONG BETHESDA d'alors, ont compris que le développement intégral de l'homme ne s'arrête pas au traitement curatif et préventif de la maladie. Il faut le faire suivre d'une « guérison de la pauvreté ». Pour avoir les moyens financiers nécessaires à la satisfaction des besoins vitaux de l'homme, il faut avoir un travail ; il faut exercer une activité génératrice de revenu. Après ces événements, en octobre 1995, DCAM a démarré les activités préparatoires d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR). **Le 20 avril 1996**, cela a été institué et officiellement installé par le Conseil d'Administration (CA) de l'ONG BETHESDA. C'est alors la naissance de P.E.B.Co-BETHESDA. Ainsi, P.E.B.Co a connu une phase expérimentale sous forme de projet financé et géré entièrement par D.C.A.M jusqu'à la fin du mois de décembre 1999.

Dans l'ensemble, les attentes escomptées par le Conseil d'Administration et la direction du D.C.A.M du projet ont été atteintes. Son impact sur la vie des populations de la commune de Sainte Rita, de Cotonou et de ses environs est certain. Les bienfaits et les réalisations du projet dans les communautés de l'Atlantique et du Littoral sont palpables de telle sorte qu'il a été souhaité de pérenniser l'action.

Le programme, initialement appelé « Promotion d'Emploi et Banque Communautaire (P.E.B.Co) » a donc été renforcé pour un meilleur impact. Cependant, sur recommandation des responsables de la Cellule de Micro finance, à cause du terme « banque », P.E.B.Co est devenue Promotion d'Epargne/Crédit à Base Communautaire. Depuis la fin de l'exercice 2004, la Promotion d'Epargne/Crédit à Base Communautaire (P.E.B.Co) a été ôtée du Département Communautaire et Assainissement du Milieu (DCAM) et érigée en département de micro finance à part entière.

Toujours dans le souci de se conformer aux réglementations en vigueur en ce qui concerne les systèmes financiers décentralisés, le Conseil d'Administration de l'ONG BETHESDA a concédé une autonomie de gestion à l'Association P.E.B.Co-BETHESDA en le dotant d'une direction générale hiérarchiquement dépendante du Conseil d'Administration de P.E.B.Co-BETHESDA et de nouveaux textes intitulés « Règlements et Statuts des Systèmes Financiers Décentralisés ». **L'Association P.E.B.Co-BETHESDA a en effet, acquis depuis son Assemblée Générale Constitutive du 11 mai 2013, son statut juridique à part entière, se conformant ainsi à la Nouvelle Loi N°2012-14 du 21 mars 2012** portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin. Elle n'est plus un département de l'ONG BETHESDA et est une structure totalement indépendante dans le fonctionnement comme dans l'organisation.

### **B. Les objectifs statutaires de P.E.B.Co-BETHESDA**

Dans le but d'obtenir des résultats appréciables P.E.B.Co-BETHESDA s'est assigné quatre objectifs résumés comme suit :

- Conseiller les populations sur l'élaboration et la gestion de micro projet ;
- Organiser les communautés de base à s'autogérer et s'auto employer ;
- Développer une solidarité communautaire à travers la collecte de l'épargne locale et sa distribution sous forme de crédit ;
- Contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Il en découle des documents stratégiques et des statuts de l'institution, la vision, mission et les objectifs à moyen et long terme.

### **C. La vision et les perspectives à l'horizon 2016**

L'ambition de P.E.B.Co-BETHESDA est de :

- Devenir une institution de micro finance de référence sur le plan national œuvrant pour l'épanouissement spirituel, socio-économique, et l'amélioration des conditions de vie des communautés.
- Promouvoir un développement et une solidarité à base communautaire en offrant des services financiers de proximité.

L'Association P.E.B.Co-BETHESDA est le recours privilégié des populations à faible revenu.

**D. La mission de P.E.B.Co-BETHESDA**

Améliorer les conditions de vie des populations pauvres en leur offrant des services financiers et non financiers solidaires de qualité.

**E. Zone d'intervention**

La zone d'intervention privilégiée de P.E.B.Co-BETHESDA comprend les départements de l'Atlantique, du Littoral, de l'Ouémé, plateau, de l'Atacora, de la Donga, du Borgou, du Mono, du couffo, du Zou et des collines avec la possibilité d'extension sur les autres départements restant dans les années à venir. Il rend ses services à la communauté à travers un réseau de quarante (40) agences.

**Tableau n°1** : Liste des agences par départements et villes d'intervention

N°	Agences	Départements	villes
1	Centrale	Littoral	Cotonou
2	Yénawa	Littoral	Cotonou
3	Tankpè	Atlantique	Abomey Calavi
4	Porto-Novo	Ouémé	Porto-Novo
5	Parakou I	Borgou	Parakou
6	Godomey Gare	Atlantique	Abomey Calavi
7	Cococodji	Atlantique	Abomey Calavi
8	Bohicon	Zou	Bohicon
9	Azovè	Couffo	Azovè
10	Comè	Mono	Comè
11	Savalou	Collines	Savalou
12	Dassa	Collines	Dassa
13	Parakou II	Borgou	Parakou
14	Pobè	Plateau	Pobè
15	Akassato	Atlantique	Abomey Calavi
16	Tchaourou	Borgou	Tchaourou
17	Fidjrossè	Littoral	Cotonou
18	Savè	Collines	Savè
19	Abomey	Zou	Abomey

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

20	Covè	Zou	Covè
21	Lokossa	Mono	Lokossa
22	Ouidah	Atlantique	Ouidah
23	Djougou	Donga	Djougou
24	Natitingou	Atacora	Natitingou
25	Kandi	Alibori	Kandi
26	N'Dali	Borgou	N'Dali
27	Glazoué	Collines	Glazoué
28	Hèvié	Atlantique	Hèvié
29	Mènontin	Littoral	Cotonou
30	Porto-Novo2	Ouémé	Porto-Novo
31	Djrègbé	Ouémé	Djrègbé
32	Malanville	Alibori	Malanville
33	Banikoara	Alibori	Banikoara
34	Tanguieta	Atacora	Tanguieta
35	Bassila	Donga	Bassila
36	Bantè	Collines	Bantè
37	Sakété	Plateau	Sakété
38	Kétou	Plateau	Kétou
39	Adjohoun	Ouémé	Adjohoun
40	Allada	Atlantique	Allada

**Source** : Guide d'entrée de P.E.B.Co-BETHESDA

### F. Activités de P.E.B.Co-BETHESDA

La philosophie d'action de P.E.B.Co-BETHESDA est basée sur la solidarité communautaire. Les actions de P.E.B.Co-BETHESDA lui ont permis d'apprendre énormément sur les problèmes que vivent les populations et elle est arrivée à deux conclusions importantes :

- La pauvreté ou plus précisément le manque d'argent, et non l'ignorance est bien souvent la cause réelle des graves maux (malnutrition, chômage et même de décès) dont sont victimes les populations.

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

- Pendant que certains membres de la communauté manquent de tout et non besoin que de très peu de chose (moyen financier) pour changer radicalement leur situation, d'autres membres de cette communauté locale sont capable d'épargner des portions de leurs revenus.

La situation ci-dessus décrite permet de comprendre la nécessité d'un appui financier pour le développement des activités génératrices de revenus. Pour que cet appui soit durable il est nécessaire de le bâtir sur la communauté en puisant dans les ressources de celle-ci.

### ➤ **Les secteurs d'activités de P.E.B.Co-BETHESDA**

P.E.B.Co-BETHESDA intervient dans les secteurs dont leurs activités sont génératrices de revenus. Il s'agit de l'élevage, le commerce, l'agriculture, la pêche, l'éducation, la santé, le transport, la communication, l'équipement, l'exploitation des ressources naturelles, la bureautique, l'artisanat, les travaux publics et les micros finances. Leur classement en sous domaines se présente comme suit :

**Tableau n°2** : Récapitulatif des domaines d'activités de P.E.B.Co-BETHESDA

<b>Domaines</b>	<b>Sous domaines</b>
Education	Ecole, formation et sensibilisation
	Centre de santé, produits pharmaceutique et frais médicaux
Transport et communication	Véhicules de transport
	Médiat
	Cabine téléphonique
Equipements	Ménagers
	Etablissement d'entreprise et techniques pour entreprise
	Habitat pour location
	Produits vivriers
	Hôtellerie et restauration
	Tissus et cosmétique
	Pièces détachées et quincaillerie
	Véhicules et électrogènes

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

Commerce	Produits pétroliers
	Bureautique
	Equipements ménagers
	Chaussure et chemises
	Intrant agricoles
Exploitation des ressources naturelles	Exploitation de gravier
	Exploitation de bois et charbon
Travaux publics	Travaux publics
Bureautique et micro finance	Achats bureautiques
	Tontines et structure de micro finance
Patrimoine parcelle	Achat de parcelle, construction, réfection
Autres domaines	Trésorerie, activités diverses

**Sources** : Guide de sensibilisation de P.E.B.Co-BETHESDA

P.E.B.Co-BETHESDA offre divers avantages à l'épargnant, au bénéficiaire de crédit et à la communauté.

➤ Pour l'épargnant :

-La sécurité de son épargne (P.E.B.Co-BETHESDA est une structure crédible) ;

-La rémunération de son épargne(les intérêts) et le retrait facile ;

-La participation à l'amélioration des conditions de vie et au développement économique de la communauté (c'est le gain le plus important) ;

-La possibilité d'avoir plusieurs comptes au même moment ;

-Les méfaits de la thésaurisation sont réduits à zéro.

➤ Pour le bénéficiaire de crédit : la promotion sociale pour la réalisation de son projet.

➤ Pour la communauté : l'enrichissement global du fait de l'investissement de l'épargne collectée sous forme de crédit au sein de la communauté.

### G. La gamme des produits de P.E.B.Co-BETHESDA

Pour le moment P.E.B.Co-BETHESDA offre trois types de produits à savoir : l'épargne, les crédits et les tontines.

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

### ➤ L'épargne

-Les dépôts à vues (DAV) ;

-L'épargne sur livret (EL) rémunérée au taux de 3% sans déduction d'impôt ;

-L'épargne bloquée (EB) rémunérée au taux annuel de 3,5% ;

-Les dépôts à terme (DAT) dont les taux d'intérêt varie selon la durée :

❖ Délai de 6 à moins de 12 mois : 4% ;

❖ Délai de 12 à 24 mois : 5%

❖ Délai de plus de 24 mois : 6%

### ➤ Les crédits

La gamme des produits comprend six types de crédits disponibles à P.E.B.Co-BETHESDA

**Tableau n°3** : Portefeuille crédits, durée et taux d'intérêt

Types de crédits	Montant	Durée maximale	Taux (mensuel dégressif)	Commission
Crédit scolaire	[25 000 ; 100 000]	3 mois	1,8%	2% du montant du crédit octroyé, dont 1% pour les frais de dossier et 1% pour la garantie de décès
Petit crédit	[25 000 ; 100 000[	7 mois	2%	
Crédits moyens	] 100 000 ; 500 000[	14 mois	2%	
Crédits substantiels	] 500 000 ; 5 000 000]	24 mois	2%	
Crédits à terme	Variable	8 mois	2%	
Crédits de pont	Maximum 500 000	1 mois	3%	

**Source** : Prospectus de P.E.B.Co-BETHESDA

De nouveaux produits de crédits sont à l'étude et seront bientôt mis à la disposition des partenaires de P.E.B.Co-BETHESDA

### ➤ Les tontines

P.E.B.Co-BETHESDA propose deux (2) types de tontine : tontine individuelles et tontines de groupes d'au moins 10 personnes

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

---

### ➤ Le montant des crédits

P.E.B.Co-BETHESDA procède à une limitation de certain montant de crédit. Ainsi, le montant de crédit est plafonné à deux cent mille (200 000) francs CFA pour chaque membre de groupement avec possibilité pour chacun d'eux de recevoir une somme différente de celle des autres, et à cinq millions (5 000 000) de francs CFA pour les crédits individuels.

### ❖ La durée des crédits

La durée de remboursement est de 24 mois au maximum. Chaque emprunteur peut solliciter un différé de remboursement allant de un (1) à deux (2) mois qui est accordé si la nature de l'activité s'y prête.

### ❖ La périodicité des remboursements

Elle est mensuelle. A l'échéance, elle ne peut rembourser que dans l'agence dans laquelle le crédit a été mis en place.

### ❖ Les frais de service

Les frais de service comprennent le taux d'intérêt et les commissions sur le crédit.

### ❖ Le système des garanties

Pour garantir le remboursement des crédits, un accent particulier est mis sur la qualité du client, la rentabilité et la viabilité de l'activité pour laquelle le financement est demandé. En terme de qualité du client, P.E.B.Co-BETHESDA se soucis surtout des aptitudes et motivations des demandeurs de crédit. Il s'agit ici d'apprécier la confiance, la compétence, l'honnêteté du client.

P.E.B.Co-BETHESDA exige comme garantie financière chez des **personnes physiques** le versement du quart (1/4) du montant accordé qui sera bloqué sur toute la durée de remboursement. Les garanties matérielles sont constituées par les papiers d'une moto, d'une parcelle, la fiche de paie ou d'un avaliseur.

La principale garantie des **groupements** est la caution solidaire qui rend chacun des membres du groupement débiteur de la totalité du montant obtenu. A cela s'ajoute la constitution d'un fonds de garantie qui est de 10% du montant de crédit obtenu. Ce fonds de garantie est récupéré par le client à la fin de ses remboursements. Lorsque le client devient défaillant et que son crédit passe en perte, ce fonds est utilisé pour couvrir tout ou une partie

des impayés. Par conséquent, c'est une politique pour P.E.B.Co-BETHESDA d'accroître son portefeuille.

### **Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de P.E.B.Co-BETHESDA**

Dans le cadre de l'exercice de ses activités, P.E.B.Co-BETHESDA est administrée par divers organes délibérants ou exécutifs (voir organigramme en annexe) à savoir l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, la Direction Générale, les services centraux et les services extérieurs ou agences.

#### **A. L'Assemblée Générale (AG)**

Aux termes de l'article 08 des statuts de P.E.B.Co-BETHESDA, l'Assemblée Générale est l'organe suprême de l'Association. Elle est composée des structures ou églises membres à raison de trois (03) personnes par structure dont deux cadres. Elle se réunit en séance ordinaire ou extraordinaire. L'Assemblée Générale procède au renouvellement des membres du Conseil d'Administration. Elle délibère sur toutes autres propositions qui ont rapport au développement de P.E.B.Co-BETHESDA et à la gestion de ses intérêts. Elle élit en son sein un président et un vice-président parmi les pasteurs pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable une fois. Le président représente l'organisation lors des manifestations et cérémonies officielles. L'Assemblée Générale peut modifier les statuts et les règlements intérieurs, élire les membres des organes de P.E.B.Co-BETHESDA, créer des réserves facultatives ou fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie.

#### **B. Le Conseil d'Administration (CA)**

Le Conseil d'Administration a pour mission d'agir au nom des œuvres et faire ou autoriser tout acte et opération relatif à leur objet. Ayant à sa tête un président élu par ses pairs, il est composé de onze (11) membres dont quatre (04) pasteurs de compétences prouvées et variées élus en Assemblée Générale. Il a les pleins pouvoirs pour :

- L'élaboration de la politique générale de l'organisation en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social ;
- Le suivi de cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application ;

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

- L'adoption du projet de budget et des différents comptes sociaux de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- La nomination des commissaires aux comptes.

Il se réunit une fois par semestre, mais peut autant de fois que cela l'exige, convoquer des réunions extraordinaires.

Le Conseil d'Administration élu par l'Assemblée Générale veille au fonctionnement et à la bonne gestion de P.E.B.Co-BETHESDA. Il assure le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires, définies par la politique dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

### **C. La Direction Générale**

Le Directeur est nommé par le Conseil d'Administration après un test de sélection. Il a pour mission de planifier, de superviser, de diriger et de contrôler toutes les activités de l'Association P.E.B.Co-BETHESDA. Il porte l'entière responsabilité de sa gestion devant le CA et est assisté dans sa mission par un comité de direction.

### **D. Les services centraux**

#### **D.1 Le Service Contrôle de Gestion des Projets**

Le SCGP a pour but de surveiller, de vérifier, d'évaluer et de maîtriser la gestion des agences et des différents services du département. Il s'occupe du suivi budgétaire, de l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations, d'évaluer le tableau de bord de la micro finance, et de fournir des informations sur la gestion financière et les performances de l'institution.

#### **D.2 Le Secrétariat Administratif et des Ressources Humaines**

Le SARH gère par délégation de pouvoir du Directeur Général, les ressources humaines et est assisté par le Contrôleur de Gestion et le comptable. Il doit :

- Promouvoir et réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétences et emplois ou poste) ;
- Mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'association P.E.B.Co-BETHESDA ;

- Accomplir toutes tâches à lui confiées par son supérieur hiérarchique.

### **D.3 Le Service audit interne**

L'auditeur interne est chargé de veiller à l'application rigoureuse des différents manuels et procédures de gestion qui régissent P.E.B.Co-BETHESDA. Ainsi, il se charge de :

- Veiller à la bonne réalisation des opérations comptables, de caisse, de crédit, du système d'information de gestion et de ressources humaines ;
- Veiller à la bonne application des procédures ;
- Effectuer des contrôles déontologiques ou sur instruction du Directeur.

### **D.4 Le Service Informatique et Statistique**

Le responsable du Service Informatique et Statistique est chargé de la promotion et de l'archivage de toutes les informations statistiques de l'institution.

Il assure la collecte périodique de toutes les statistiques générées par l'ensemble des activités menées et en extrait des états périodiques qui reflètent les divers visages de la société.

### **D.5 Le Service Comptable et Financier**

Le SCF comprend deux sections : la section Comptabilité et la section Caisse. La section Comptabilité s'occupe de la vérification et du contrôle de l'orthodoxie et de la gestion comptable. La section Caisse assure les opérations matérielles d'encaissement et de décaissement au profit des clients de l'institution. Ainsi elle :

- Procède aux encaissements et aux décaissements au guichet de P.E.B.Co-BETHESDA ;
- Gère le coffre mis à disposition, établit le biffage de la caisse d'ouverture et de fermeture et les fait signer par le chef Caisse.

### **D.6 Service d'Exploitation**

Le Service d'Exploitation comprend trois sections

### **D.6.1 La Section Marketing et Communication**

Sous l'autorité du Directeur, le responsable de la Section Marketing Communication est en relation fonctionnelle avec le Service Crédit, juridique et contentieux et à un rapport de travail avec la clientèle de P.E.B.Co-BETHESDA dont il veille au mieux au besoin de celle-ci.

Il assure la promotion des produits de P.E.B.Co-BETHESDA à mettre sur le marché en tenant compte de l'environnement socio-économique et des aspirations de sa clientèle. Il sensibilise toutes les personnes ayant un intérêt pour les opérations de P.E.B.Co-BETHESDA. Il jouit d'une autonomie technique et opérationnelle dans la limite des délégations de compétence qui lui sont conférées.

### **D.6.2 La Section Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux**

Le service de la Section Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux veille à l'exécution de toutes les opérations d'octroi de crédit et du recouvrement de crédit de l'institution. Il coordonne les différentes activités de crédit avec les chargés de prêts. Il gère l'aspect juridique et contentieux en cas d'impayé ou de discordance avec les clients. Il jouit de l'autonomie opérationnelle et technique dans la conduite des activités et suivant les limites définies au niveau de P.E.B.Co-BETHESDA. Il a pour mission :

- D'organiser avec le chargé de crédit les activités de crédit au niveau de l'agence P.E.B.Co-BETHESDA où il est affecté ;
- D'assurer la promotion par le chargé de crédit, des visites sur le terrain et la promotion des rapports mensuels ;
- De veiller à ce que les chargés de crédit procèdent aux enquêtes et aux montages des dossiers de crédits ;
- De suivre les crédits mis en place et au respect des échéances des clients ;
- De veiller à ce que les activités de l'institution se déroulent dans le cadre juridique et réglementaire défini par les autorités de tutelle ;
- De s'assurer que les documents contractuels (contrat de prêt, fiche d'évaluation) de P.E.B.Co-BETHESDA sont juridiquement valables ;

De rédiger un rapport périodique sur l'état des questions juridiques au sein de P.E.B.Co-BETHESDA ou d'effectuer les réformes nécessaires.

### **D.6.3 La Section Appui Conseil et Renforcement des Capacités**

Ce service s'occupe de la formation des groupements solidaires afin de les amener à mieux comprendre le système.

#### **E. Les services extérieurs**

Ce sont les agences qui ont pour mission de fournir des renseignements aux clients, assurer l'ouverture des comptes, la collecte de l'épargne, l'octroi et le recouvrement de crédits. Elles sont structurées autour des composantes telles que : le Chef d'Agence, le Service Crédit, l'Accueil, la Caisse, le recouvrement, la collecte de l'épargne.

### **Section 2 : Environnement de P.E.B.Co-BETHESDA et état des lieux**

Après avoir exposé l'état des lieux de base, nous allons procéder à la présentation des modalités de déroulement du stage et en fin le diagnostic avant-projet.

#### **Paragraphe 1 : Environnement de P.E.B.Co-BETHESDA**

L'environnement de P.E.B.Co-BETHESDA comprend deux (02) sous environnements dans lesquels il fonctionne. Se sont le microenvironnement et la macro environnement que nous allons représenter dans les deux tableaux.

##### **A. Le Microenvironnement**

Les éléments et indicateurs du microenvironnement figurent dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°4** : Liste des éléments et indicateur du microenvironnement.

<b>Eléments</b>	<b>Données</b>
Clients	Commerçants, artisans, pêcheurs, éleveur etc.
Concurrence	PADME, mutualité chrétienne, CLCAM, Finadev, FIDEVI, PAPME, CMMB, COMUBA, CODES
Ordinateur ou prescripteur réseau de	Le comité de crédit, le chargé de crédit, les

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

distribution	agences P.E.B.Co-BETHESDA.
Fournisseur et partenaires	Hôpital-Bethesda, la coordination de Bethesda, les églises, MCEJF, Africaine des Assurances, BCEAO, MEF, etc.

**Source** : les données de P.E.B.Co-BETHESDA

### B. Le Macro environnement

Les éléments de la macro environnement sont présentés dans le tableau ci- dessous.

**Tableau n°5** : Liste des éléments et indicateur de la macro environnement.

Types	Caractéristiques
Economique	P.E.B.Co-BETHESDA collecte des ressources financières auprès des agents économiques ayant la capacité de financement constituant une épargne et d'autres partenaires comme les banques, aux fin de financer les agents économiques à besoin de financement.
Légal	P.E.B.Co-BETHESDA est régi par la Convention n° L.008.09 MEF/DC/CSSFD/SRE et l'Agrément : L. 09.009.C du 08/12/09
Juridique	P.E.B.Co-BETHESDA adopte deux (02) types de règlements : règlement à l'amiable et un règlement par voie judiciaire avec le concours d'un avocat-conseil
Politique	P.E.B.Co-BETHESDA est composé d'un personnel jeune, dynamique et performant. Le recrutement se fait par l'organisation d'un test à l'interne après dix (10) à onze (11) mois de stage occasionnel sous la houlette du directeur général avec la collaboration de quelques administrateurs et services techniques.
Démographique	Le souci majeur de P.E.B.Co-BETHESDA est de freiner le taux de pauvreté et d'améliorer les conditions de vie de la population.
Socio culturel	P.E.B.Co-BETHESDA est un système financier décentralisé dont tous les mouvements sont accompagnés des pratiques religieuses.
Géographique	P.E.B.Co-BETHESDA a ses agences implantées dans tous les départements béninois.

**Source** : Archives de P.E.B.Co-BETHESDA

## **Paragraphe 2 : Déroulement du stage**

### **A. Organisation du stage**

Le stage s'est déroulé du 17 Février au 17 Mai de l'an 2014, soit une durée de trois (03) mois au cours duquel, nous avons parcouru plusieurs services de P.E.B.Co-BETHESDA conformément au planning suivant :

- Du 17 Février 2014 au 17 Avril 2014 à l'agence de Fidjrossè ;
- Du 20 Avril 2014 au 17 Mai 2014 à la Direction Générale.

Ce stage nous a permis de nous rendre compte de la pratique de gestion des produits et d'exécuter diverses activités aux côtés du personnel.

### **B. Travaux effectués**

Au sein de l'agence et sur le terrain, nous avons eu à exécuter un certain nombre de tâches dont notamment :

#### **B.1 Au sein de l'agence**

Durant notre séjour à P.E.B.Co-BETHESDA, nous avons effectué diverses tâches au quotidien :

- Fournir des renseignements aux clients et les assister pour les opérations d'ouverture de comptes et de traitement des demandes de crédits ;
- Remplissage des fiches de demande : prendre chez le client des renseignements sur l'identité, l'activité, la capacité de remboursement, la description de l'investissement réalisé, le montant sollicité, etc.

#### **B.2 Sur le terrain**

En dehors de l'agence et sous l'autorité des responsables de pilotage du projet de création de société de gardiennage qui se trouve être le contrôleur de gestion et du responsable des ressources humaines, nous avons visité cinq (05) différentes sources fondamentales identifiées lors de la phase de la préparation de l'étude, il s'agit :

- Les agents de certaines sociétés déjà installées ;
- Des patrons des sociétés de gardiennage ;

- Des responsables du ministère de l'intérieur ;
- De l'Association des sociétés privées de sécurité et gardiennage ;
- Des entreprises bénéficiaires des services de sécurité et de gardiennage.

### **B.3 Impression du vécu du stage**

Nous avons une bonne impression de l'image que P.E.B.Co-BETHESDA nous a donnée. Ce stage nous a permis pour le peu de temps que ça a duré de connaître les responsabilités et le rôle que jouent tout un chacun pour le bon fonctionnement de la structure. Le respect de la hiérarchie, les valeurs éthiques sont des principes et valeurs auxquelles nous n'avons pas eu du mal à assimiler ce qui favorise le dialogue et un cadre agréable de formation professionnelle.

### **Paragraphe 3 : Le diagnostic avant-projet**

Avant d'entamer les différentes études relatives au projet, il est indispensable d'étudier l'environnement externe du secteur.

#### **A. Analyse externe de l'environnement**

L'objectif de l'analyse externe est de mettre à jour dans l'environnement de l'entreprise les opportunités de développement dont peut bénéficier la firme, ainsi que toute la menace éventuelle dont elle doit se garder. Cette démarche est essentielle et doit être conduite en priorité. Elle permet tout d'abord de rationaliser un processus de réflexion qui, au départ s'appuie sur l'univers passionnel du créateur d'entreprise. Elle donne ensuite une vision plus globale et plus distante du projet et son environnement. La méconnaissance de l'environnement conduit trop souvent à commettre des investissements à fond perdus ou, au contraire, à négliger d'effectuer d'autres investissements pourtant indispensables. Dans la pratique, il est d'usage de conduire et d'organiser l'analyse externe autour de quatre pôles principaux à savoir : la demande ; l'offre, l'intensité concurrentielle et la concurrence. Les conclusions de l'analyse externe permettent ensuite de définir les facteurs clés de succès du secteur. Ce sont les compétences que doivent absolument posséder ou acquérir l'entrepreneur pour pouvoir assurer la pérennité de son projet.

## **B. L'analyse du microenvironnement**

Dans l'environnement proche de l'entreprise, deux facteurs sont déterminants pour la croissance sur secteur. Il s'agit de l'offre et de la demande que nous allons analyser successivement.

### **B.1 Analyse de l'offre**

L'étude de l'offre consiste à répertorier l'ensemble des produits ou services proches de ceux que l'on cherche à mettre sur le marché et qui sont déjà ou le seront bientôt proposés par les entreprises présentes sur le secteur. Pour ce qui est de l'offre actuelle, il faut dresser un catalogue des propositions des concurrents. Pour ce qui concerne l'évolution de l'offre, l'approche est plus délicate, les entreprises étant en général discrètes sur les caractéristiques de leurs produits futurs. Bien comprendre l'évolution de l'offre nécessite un suivi rigoureux des concurrents et s'apparente de plus en plus à l'intelligence industrielle. Il importe cependant de pouvoir répondre à un certain nombre de questions :

- Quelles sont les attentes du secteur par rapport à l'offre actuelle ?
- Quelle est la valeur ajoutée du produit par rapport aux produits déjà existants ?
- Quel est l'impact de l'évolution technologique sur l'offre actuelle ?

Cette étude doit être menée objectivement. Le démarrage d'une activité dans un secteur dont l'offre est saturée et avec un produit dont la valeur ajoutée par rapport à l'existant est faible n'a aucune chance d'intéresser des investisseurs extérieurs.

### **B.2 Analyse de la demande**

L'étude de la demande se décompose en trois étapes : mesurer la demande actuelle, étudier l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer cette demande et apprécier l'évolution futur de la demande.

#### **B.2.1 La demande actuelle**

Cette première étape se déroule dans un univers certain que l'on appréhende facilement à l'aide des outils classiques d'étude de marché. Mais la principale barrière est financière. A partir du même type de produit ou de service que celui que l'on souhaite réaliser, il faut apporter une réponse à chacune des questions suivantes :

- Quel est le besoin global actuel ?
- Quelles sont les spécificités de la clientèle ?
- Qui sont les clients ?
- Quelles sont les modalités des contrats ?
- La demande possède-elle un caractère saisonnier ou permanent ?
- Existe-t-il des occasions de demande particulière ?
- Quelle est la meilleure politique de prix ?
- Quel est le budget moyen du client ?

### **B.2.2 Les facteurs influençant la demande**

Dans cette deuxième étape, on va chercher l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la demande. La demande reste très qualitative, mais sa bonne conduite sera déterminante dans l'appréciation de l'évolution de la demande. Cette étape introduit la suivante et conditionne sa réussite. Dans cet esprit, il importe de s'intéresser à plusieurs questions et en particulier :

- Quelle est l'influence de l'évolution de la démographie et sociologique ?
- Quelle est l'évolution des styles de vie ?
- Quelle est l'influence de l'évolution du niveau de vie ?
- Quelle est l'influence du cadre législatif ?
- Quelle est la position des pouvoirs publics ?

### **B.2.3 L'évolution de la demande**

Cette troisième étape reste bien plus délicate à mettre en œuvre, car elle repose sur des outils de prévision qui, par définition, donne des résultats aléatoires. Pour la mener à bien, on va d'abord s'appuyer sur l'étude des facteurs qui influencent la demande globale au travers de l'étude des phases de cycle de vie du secteur. Ce concept est issu du marketing et distingue quatre phases qui sont : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Il est parfois utile d'attendre avant de lancer son projet d'entreprise. Cette pause prend toute sa signification quand l'innovation est facile à imiter. On peut ainsi bénéficier de l'expérience et des erreurs des concurrents ou acquérir l'innovation à moindre coût.

### **B.3 L'intensité concurrentielle**

En plus de l'étude de l'offre et de la demande, l'intensité concurrentielle doit faire l'objet d'une analyse. Cette étude est incontournable dans le cadre d'une étude naissante ; elle est moins fondamentale si l'étude concerne le développement d'un projet nouveau au sein d'une entreprise déjà implantée dans son secteur. Savoir complètement mesurer l'intensité concurrentielle, c'est pourvoir apprécier la combativité dont il faudra faire preuve pour réussir. Les chances de succès sont naturellement plus importantes sur un secteur où l'offre et l'intensité concurrentielle sont faibles que sur un secteur saturé sur lequel les concurrents se livrent une guerre sans merci. Dans un tel contexte, la sagesse recommande d'arrêter la rédaction du business plan et de commencer à s'intéresser à un autre projet.

### **B.4 La concurrence**

Pour finaliser l'étude du secteur, il convient de connaître les orientations et le potentiel de développement des concurrents. Cela suppose, idéalement bien que cela soit très long et difficile dans la pratique, de repérer l'ensemble des concurrents puis procéder pour chacun d'eux à une analyse interne.

## **C. Brève présentation du contexte national des sociétés de sécurité privée**

L'arrêté n°101/MISAT/DC/DGPN/DSP/SA du 5 août 1997, autorisant les activités de surveillance, de gardiennage et de protection des personnes par les agences privées et l'arrêté n°145/Misp/Dc/Dgpn/Dcp/Sa portant réglementation des activités de surveillance, de gardiennage et de protection des personnes et des biens par des entreprises privées, ont consacré dans une certaine mesure la libéralisation de la gestion de la sécurité des biens et des personnes au Bénin. Cette libéralisation a été nécessitée par l'ampleur que prenait la question de l'insécurité qui jusque-là est demeurée une des fonctions régaliennes de l'Etat. Aujourd'hui, la recrudescence des actes de braquages, de vols, de cambriolages et autres, notée au plan national, régional et local met en évidence une fois encore l'actualité du défi de la sécurité. Selon les statistiques reçues de l'Association des sociétés privées de sécurité et de gardiennage, on peut estimer à plus de 132 sociétés privées de sécurité et de gardiennage formellement installées et membres de l'Association. Les enjeux liés à leur installation sont, **combler le manque notoire d'effectif des forces de l'ordre et renforcer la sécurité**. Ces sociétés privées font tous face à un défi majeur celui de la **viabilité**, déterminée par la **qualité des prestations**, conséquence de la qualité des formations, encadrements et équipements des

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

*agents de sécurité.* Selon les propos recueillis auprès des autorités du secteur, précisément du Ministère de l'Intérieur, de Sécurité Publique et des Cultes, Les perspectives pour le secteur concernent i) l'assainissement du secteur, ii) la professionnalisation des entreprises de sécurité et iii) la modernisation des techniques et moyens (le matériel) pour la sécurité.

## **Chapitre 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce deuxième chapitre, nous exposons la problématique de l'étude, les objectifs à atteindre puis nous présentons la revue de la littérature et ensuite la méthodologie de recherche adoptée.

### **Section 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude**

Cette section traite de la problématique, c'est-à-dire donner un contenu spécifique à l'étude et de fixer les objectifs à atteindre.

#### **Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et objectif de l'étude**

##### **A- Problématique de l'étude**

Au cours des vingt dernières années, de nombreux SFD se sont développées au Bénin. La naissance de celle-ci trouve son explication dans les multiples efforts qui sont menés dans le monde entier par les acteurs de tout genre pour faciliter l'accès des populations défavorisées aux services financiers formels. En 2007, Azokli et Adjibi ont déclaré «la micro finance apparaît aujourd'hui comme un maillon important de l'économie béninoise. Elle constitue le meilleur canal de drainage de fonds vers les couches défavorisées ». Cependant, les acteurs, les organisations internationales de développement et les bailleurs de fonds considèrent que pour contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté, les SFD doivent s'inscrire dans la pérennité. En d'autres termes, plus les SFD ne seront pérennes, mieux elles rempliront leurs objectifs sociaux. S'inscrire dans la pérennité revient à adopter une stratégie de développement : la diversification. Il s'agit là d'un type particulier d'évolution pour l'entreprise, qui ne se contente plus d'adapter son activité aux différentes évolutions technologiques, mais bien d'élargir son portefeuille d'activité. La diversification des activités devient impérative pour pérenniser l'organisation. C'est ainsi que les SFD sont amenés à élargir leur portefeuille en intervenant dans d'autres secteurs dont les activités sont génératrices de revenu comme l'élevage, l'agriculture, la santé, la sécurité privée et ainsi participé à la politique de développement de l'Etat qui met un accent particulier sur l'emploi

des jeunes. Ainsi, dans le souci de rentabiliser son activité et surtout de pérenniser l'entreprise, les responsables de P.E.B.Co-BETHESDA, se sont lancés dans un projet de création d'une entreprise de gardiennage. La sécurité étant un facteur essentiel dans le développement économique de toute nation, cette idée constitue une aubaine pour l'entreprise pour améliorer ces résultats. La réduction de la pauvreté passe par la lutte contre l'insécurité. Au regard de la recrudescence de l'insécurité dans les grandes villes et particulièrement à Cotonou, et aussi face à la multiplicité des structures de gardiennage, la question de l'opportunité de création d'une entreprise de gardiennage se pose. Mais il faut noter que l'urbanisation très rapide des localités accroît la demande des services de sécurité. Malgré l'existence de plusieurs unités privées de sécurité la question de l'insécurité demeure entière. Il faut alors imaginer d'autres types de solutions ou renforcer celles qui existent. Compte tenu donc de l'importance que revêt la question de la sécurité aujourd'hui, et des moyens nécessaires pour l'opérationnalisation d'une telle activité, il est utile pour P.E.B.Co-BETHESDA de se poser des questions sur la rentabilité de cette activité ainsi que sa contribution dans la pérennisation de son organisation. Compte tenu de cette importance et du rôle de P.E.B.Co-BETHESDA dans le financement des activités génératrices de revenus, la question principale suivante se pose : **Quelle est l'opportunité pour P.E.B.Co-BETHESDA, de la diversification de son activité par la création d'une filiale de gardiennage ?** La réponse à cette question centrale appelle les questions spécifiques suivantes :

- La création d'une structure de gardiennage sera-t-elle rentable pour P.E.B.Co-BETHESDA ?
- Quelle serait son apport dans la pérennisation de l'entreprise ?

### **B. Intérêt de l'étude**

Nos travaux de recherche sur le gardiennage seront un atout sur le plan managérial, en fournissant aux dirigeants de l'institution des informations sur lesquelles ils pourront se baser pour prendre des décisions dans le sens de la création d'une structure de gardiennage afin d'étendre leurs champs d'action.

Sur le plan académique, l'étude nous permet d'acquérir des connaissances à travers des recherches documentaires pour la résolution de la problématique. Elle sera aussi une source d'information pour les étudiants qui s'intéresseront à la question de la sécurité privée.

Sur le plan professionnel, elle nous permet d'approfondir nos connaissances et nos acquis en science de gestion. L'étude permet donc d'apprécier la contribution de P.E.B.Co-BETHESDA au développement du commerce grâce aux concours financiers qu'elle va apporter dans le secteur de la sécurité privée.

### **Paragraphe 2 : Objectif de l'étude**

**De façon général**, il s'agit d'évaluer l'opportunité et la rentabilité financière de la société de gardiennage à créer.

Pour atteindre l'objectif général, **les objectifs spécifiques** ci-dessous ont été retenus, il s'agit de :

- Analyser la rentabilité de la création de l'activité de gardiennage
- Identifier les conditions d'implantations d'une société de gardiennage pouvant garantir sa viabilité à moyen et à long terme.

### **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche**

Compte-tenu de l'abondance de la littérature sur ce thème, nous avons procédé à une synthèse des différentes approches proposées et réflexions menées dans la compréhension du thème et enfin, une proposition d'approche à appliquer dans le cadre de ce mémoire.

#### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, un nouveau mouvement stratégique naît : la diversification. « Les entreprises disposant d'une technologie avancée ont vite pris conscience de l'intérêt que pouvaient représenter ces connaissances et capacités pour la production dans de nouveaux secteurs et pour la satisfaction de nouveaux besoins » Chandler, 1958.

#### **A. Définition de la diversification**

La stratégie de diversification repose sur le fait de développer ou d'acquérir de nouvelles activités, ou de les étendre sur de nouvelles zones géographiques. Elle désigne l'élaboration de produits innovants sur des marchés nouveaux. La diversification n'est pas réduite à une extension du champ d'activité de l'entreprise. Contrairement à la spécialisation qui nécessite la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire uniques, la diversification impose l'emploi

d'un nouvel ensemble de savoir-faire. L'entreprise ne se repose plus sur son métier principal et s'évertue à assimiler de nouvelles compétences afin de pénétrer au mieux son nouveau monde concurrentiel.

Peu d'entreprises s'engagent dans une nouvelle activité en ne dominant aucun de ses facteurs de succès. Toute stratégie de diversification d'entreprise doit exploiter les éléments de synergie issus de son activité majeure. Les aptitudes de l'entreprise doivent lui servir de base dans le cadre de sa futur activité.

La diversification présente des aspects commerciaux et techniques :

- Technique : la diversification se remarque au niveau des fonctions de productions notamment les différences au niveau des matières utilisées et des techniques employées ;
- Commercial : la nature des produits varie afin de tendre vers une interdépendance entre la demande des produits.

Cependant, il est usuel d'assister à une association des deux précédents types de diversifications. En effet, un nouveau métier se définit par des matières, des produits, des techniques, ainsi que des marchés. La diversification se met donc en place sur tous les plans d'une activité.

La diversification peut s'opérer de deux manières différentes :

- Croissance interne : l'entreprise est déjà en connaissance de la clientèle et des techniques de sa futur activité (Par exemple : les banques / assurances) ;
- Croissance externe : le savoir-faire nécessaire est à acquérir.

### **B. Théorie de l'entreprise**

L'entreprise est définie comme étant une unité économique qui combine des facteurs de production pour produire des biens ou des services destinés à être vendus sur le marché en vue de réaliser un profit (Coriat et Weinstein 1995; Abraham-Frois, 1998 ;Cohen, 2000 ; Beitone et Hemdane, 2005).

La théorie de l'entreprise est utilisée pour mesurer l'effet économique de la variation d'un facteur sur les performances de l'exploitation et aussi pour viser l'optimum économique pour l'exploitation.

Pour Schumpeter (1942), l'entrepreneur est un innovateur, et le profit est la légitime rémunération du risque. La théorie néoclassique perçoit alors la firme comme une « boîte noire » « assimilée à une fonction de production soumise à la contrainte de maximisation de l'efficacité dans l'emploi des ressources ».

Pour Schumpeter (1942), le profit est la sanction de l'initiative créatrice des risques pris par l'entrepreneur. Cette conception est contraire aux théories des économistes classiques qui faisaient du profit la contrepartie des efforts productifs (capital et travail) de l'entrepreneur, alors qu'elle est plutôt du ressort du chef d'entreprise.

### **C. Définition du concept rentabilité**

La notion de rentabilité est intimement liée à celle de bénéfice et s'applique notamment aux entreprises mais aussi à tout autre investissement de manière générale, La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir.

La finalité de toute entreprise est d'être rentable. A priori, la mesure de la rentabilité apparaît simple : un rapport entre le résultat net et l'ensemble des moyens mis en œuvre.

Dans la linguistique financière de l'entreprise, le mot rentabilité est employé dans plusieurs sens :

- Il est souvent exploité comme synonyme de profit en valeur absolue, « l'entreprise n'a pas eu de rentabilité à cet exercice » signifie presque l'entreprise n'a pas réalisé de profit à cet exercice. Il s'agit d'un concept tout à fait erroné. La rentabilité n'est pas un élément qui s'exprime en valeur absolue. C'est une notion relative, le quotient d'un rapport ;
- Au sens strict, la rentabilité comporte deux caractéristiques spécifiques : c'est une capacité, un potentiel de rendement. C'est donc la mesure de la rémunération des apporteurs des capitaux, propriétaires de l'entreprise. Cette rémunération correspondant à ce qui reste : à savoir quand son dû fut payé ou enregistré, ou qui correspondait à une pensée de substance : notamment amortissement et provision ;

Au sens large, elle évoque l'aptitude de toutes sortes des capitaux à apporter de l'argent. Il existe plusieurs sortes de rentabilité parmi lesquelles nous évoquons :

- La rentabilité économique qui se définit comme le rapport entre le profit et le capital mis en œuvre pour l'obtenir.
- La rentabilité commerciale qui est le rapport entre le bénéfice ou perte et le chiffre d'affaire.

Dans le lexique d'économie, Silem et Albertini (1999) ont défini la rentabilité comme étant la capacité d'un capital investi à procurer des revenus exprimés en termes financiers.

D'une façon générale, le terme rentabilité est cette propriété qu'ont les capitaux ou de dégager un solde appelé, suivant les circonstances, profit, bénéfice, surplus ou «fruits» quel que soit le système économique, cette notion de rentabilité apparaît comme le critère de l'efficacité économique.

Selon MAPAPA MBANGALA (2009), évaluer le concept de rentabilité comporte de multiples facettes dont chacune est relative à un objectif bien déterminé dans la contribution de la valeur créée. Cette dernière se définit par le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'analyste financier mène son diagnostic à l'une de ces objectifs. C'est pourquoi, mesurer la rentabilité d'une entreprise revient à déterminer sa performance par rapport à un objectif bien précis et aux moyens mis en œuvre. D'une manière générale l'objectif principal d'une entreprise est la rentabilité financière.

## **D. Notions sur l'investissement**

### **D.1 Définition**

Simon & Trabelsi (2005, p.10), pensent que le terme investissement peut être appréhendé par deux éléments :

- L'acquisition des moyens de production ou de commercialisation dont la durée de vie est supérieure au cycle d'exploitation ;
- La recherche caractérisée par une dépense en vue de résultats futurs (maintien ou développement du chiffre d'affaires et/ou économies de moyens).

De leur côté, Barreau & De La Haye (2003, p.329), définissent « l'investissement comme étant l'engagement d'un capital dans une opération pour laquelle on attend des gains futurs, étalés dans le temps, avec un objectif de création de valeur ». Ainsi, selon De La Villeguérin (2005, p.803), « l'investissement appliqué à l'entreprise, est un engagement de fonds, dont

l'entreprise escompte, à terme et pendant une certaine période, une rentabilité mais avec un certain risque ». En fin de compte, comme souligne Cohen (2001, p.205), « la définition la plus cohérente, susceptible d'être proposée consiste à caractériser l'investissement, comme une avance immédiate de ressources monétaires destinées à susciter des revenus ou des réductions de charges monétaires dans le futur ».

Dans le cadre du présent travail, nous allons définir l'investissement comme une dépense engagée aujourd'hui dans une activité en vue de répondre à un besoin non satisfait et/ou mal satisfait existant sur un marché, dans le but d'obtenir des flux de revenus futurs d'une façon rentable, avec un certain risque.

## **D.2 Critères de choix pour les investissements**

D'après De La Villeguérin (2005, p.p. 804-805), « les investissements d'expansion ou de productivité doivent satisfaire aux normes de rentabilité économique et d'équilibre financier propre à l'entreprise concernée ».

**Mesure de la rentabilité économique** : elle se fait par la mise en rapport du montant de l'investissement avec les recettes futurs entendues de l'investissement. La meilleure mesure de ces recettes est le cash-flow ou flux net de trésorerie après impôts :  $\text{Cash-flow} = [(\text{produits encaissables} - \text{charges} - \text{impôts sur les sociétés (calculé sur la totalité du résultat)})]$ .

L'actualisation des cash-flows sur la durée de vie de l'investissement permet de tenir compte :

- De la répartition des dépenses versées et des recettes encaissées sur la durée de vie de l'investissement ou sur la période d'observation choisie ;
- De la dépréciation des sommes dans le temps et du risque attaché au futur par rapport au présent.

Il est à préciser que le taux d'actualisation appliqué lors de l'évaluation est le coût du capital. En effet, selon Vernimmen (2002), le coût du capital est le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les investissements de l'entreprise afin que celle-ci puisse satisfaire à la fois l'exigence de rentabilité des actionnaires (propriétaires) et de l'entreprise (qui est le coût des capitaux propres) et l'exigence de rentabilité des créanciers (qui est le coût de l'endettement net). Il faut préciser que lorsqu'une entreprise est totalement financée par les propriétaires (actionnaires), le coût du capital est égal au coût des capitaux propres.

Il faut noter que l'évaluation financière d'un projet d'investissement se fait selon que nous sommes dans un univers certain ou incertain. Mais dans le cadre de la présente étude, nous allons nous focaliser sur le premier cas, c'est-à-dire à l'univers certain. En effet, selon Mbangala (2011), c'est une hypothèse de travail qui suppose que tous les flux futurs sont connus avec certitude. En d'autres mots, le raisonnement est construit en supposant que toutes les perspectives seront réalisées et que le risque lié aux flux futurs est nul.

Nous distinguons généralement quatre critères de choix pour les investissements productifs, à savoir :

- La Valeur Actuelle Nette (Net Present value) ;
- Le Taux de Rentabilité Interne (Internal Rate of Return) ;
- Le Délai de Récupération (Pay Back Period) ;
- L'Indice de Profitabilité (Index of Profitability).

#### **E. Analyse financière : méthodes de détermination de la rentabilité d'un investissement**

L'analyse financière se rapporte à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise, d'une personne ou d'un projet. Le but de cette analyse est de fournir, à partir d'informations chiffrées d'origines diverses, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur ou le prêteur dans sa prise de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont : la profitabilité, la solvabilité, et la liquidité (Greenfinch, 2000).

L'analyse financière réalisée dans le cadre de cette étude est de type commercial. Elle ne prendra donc en compte que les coûts et les bénéfices directs découlant de l'activité. Elle s'appuiera sur les étapes 1 et 3 de l'analyse financière, décrite par Herbel *et al.* (2003) ainsi qu'il suit :

1. L'estimation des coûts d'investissement et d'exploitation
2. Le plan de financement
3. L'estimation des bénéfices quantifiables
4. L'estimation des effets financiers sur les bénéfices
5. L'estimation des effets financiers sur les intermédiaires financiers

Investir dans les spéculations pérennes implique un raisonnement financier dans le moyen et/ou le long terme. Il s'agit en effet de faire des dépenses aujourd'hui pour avoir des

recettes demain. Dans ce cas, les méthodes de comparaison des dépenses du présent aux recettes du futur sont fondées sur les méthodes d'actualisation. Il faut rappeler en effet que l'analyse financière peut se faire selon les méthodes actualisées ou les méthodes non actualisées (Herbel *et al.*, 2003).

### **E.1 Les méthodes non actualisées**

- Le délai de récupération ;
- Le rendement sur investissement ;
- La méthode par inspection.

Ces méthodes non actualisées ne sont pas employées dans le cadre des calculs de rentabilité dans notre étude car nous parlons d'un investissement qui se fait sur plusieurs années, or ces méthodes ne tiennent pas compte de la valeur temporelle de l'argent.

### **E.2 Les méthodes actualisées**

Elles prennent en compte la valeur temporelle de l'argent.

#### **E.2.1 La valeur actuelle nette (VAN)**

La **valeur actuelle nette (VAN)** est utilisée pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Un investissement rentable est un investissement qui accroît la valeur de l'actif économique, c'est à dire qui crée de la richesse. En d'autres termes, il faut que les recettes générées par l'investissement soient supérieures à son coût. Pour calculer la valeur actuelle nette (VAN), deux types de flux sont donc nécessaires. Le premier est le montant de l'investissement initial, qui inclut toutes les charges relatives à la réalisation du projet, son fonctionnement et les amortissements de l'investissement initial : c'est le coût de l'investissement. Ensuite, il faut évaluer les cash flows générés par ce même investissement pour toutes les périodes futures. Ce sont les recettes. Cette phase est très importante et souvent difficile. En effet, la conjoncture économique évoluant sans cesse, les cash flows peuvent varier de manière importante. Ces cash flows doivent être actualisés en date 0, permettant ainsi de connaître la valeur actuelle des flux futurs. Cette actualisation est indispensable car 1 F CFA aujourd'hui ne vaut pas 1 F CFA demain.

La valeur actuelle nette (VAN) permet à l'entreprise de choisir les projets les plus rentables. Il suffit pour cela de comparer la VAN entre deux projets. Ce critère est le plus

utilisé dans le choix d'un investissement par les directeurs financiers des entreprises (Nji et Tchakoa, 2000).

➤ **Interprétation de la VAN**

La VAN est un indicateur qui permet de prendre la décision quant à la rentabilité ou pas d'un projet d'investissement. Comme tout projet, on commence par un investissement initial (une grosse somme d'argent au début), qui nous permet de créer et faire marcher notre projet, pour attendre la rentrée des gains par la suite. Le fonctionnement de la VAN est tout aussi simple, il consiste à comparer les gains d'un projet à son investissement initial (Nji et Tchakoa, 2000)

$VAN_n = CF_1 (1+i)^{-1} + CF_2 (1+i)^{-2} \dots + CF_n (1+i)^{-n} - \text{Investissement initial}$  avec

$VAN_n$  : la valeur actuelle nette du projet d'un nombre d'années  $n$

$CF_n$  : les gains ou le cash-flow d'un nombre d'année  $n$

➤ **Critère de rejet**

Si la VAN est négative, c'est-à-dire  $VAN < 0$ , cela signifie que l'investissement n'est pas couvert par les gains, donc le projet n'est pas rentable.

➤ **Critère de sélection**

Si la VAN est positive, c'est-à-dire  $VAN > 0$ , on a plus de gains par rapport à ce qu'on a dépensé, alors dans ce cas le projet est rentable.

### **E.2.2 Le taux de rentabilité interne (TRI)**

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui égalise les dépenses et les recettes engendrées par l'investissement, c'est-à-dire le taux d'actualisation pour lequel il faudrait placer le capital investi pour engendrer les mêmes cash-flows. Il y a donc lieu de tendre vers une maximisation du taux de rentabilité interne, d'après De La Villeguerin (2005).

Le **TRI** est un outil de décision à l'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux bancaire ( $i$ ), pour tenir compte notamment de la prime de risque propre au type de projet (Nji et Tchakoa, 2000).

Le calcul du Taux de Rentabilité Interne (TRI) permet à un décideur d'évaluer la rentabilité d'un investissement. L'évaluation du projet est souvent décidée suivant que le TRI est inférieur ou supérieur au taux bancaire. Le projet d'investissement est retenu si  $TRI > i$ .

### **F. La qualité de l'offre**

Outil au service de la stratégie de l'entreprise, la qualité est de plus en plus axée sur la satisfaction du client. La mise en œuvre de démarches qualité par des entreprises de services et la diffusion de la qualité aux partenaires de l'industrie ont favorisé cette évolution. La satisfaction du client est un investissement clé qui va être au centre des stratégies et va guider les décisions et la production. Une parfaite connaissance de la demande permet à l'entreprise d'être davantage à l'écoute du client et donc être en mesure de mieux répondre à ses attentes. La satisfaction des clients passe par une réduction des coûts, la recherche d'une qualité supérieure des produits et services, mais cela passe aussi par la recherche d'une plus grande réactivité et une volonté de réduire les délais.

La notion de qualité tend, de plus, à englober un nombre croissant d'aspects liés à l'activité de l'entreprise : l'innovation, le personnel, l'environnement, la sécurité. L'innovation est un enjeu important surtout pour les entreprises situées dans des secteurs naissants ou en développement. En effet, la performance de l'entreprise va dépendre de sa capacité d'innovation et de création de nouveau concept ou produit.

La qualité est un élément de l'offre important pour les entreprises surtout lorsqu'elles choisissent cet élément comme élément de différenciation. Cependant elle n'est pas toujours visible au premier coup d'œil, là est la grande difficulté. La qualité est un critère essentiel pour la plupart des consommateurs. La fidélisation du client est primordiale pour la pérennité de la firme. Cette fidélisation va permettre d'avoir un certain nombre de clients assurés. La fidélisation découle de la satisfaction du client, l'innovation mais aussi la qualité. En effet, les clients fidèles sont ceux qui ont été satisfaits par l'offre.

### **G. Définition et éléments constitutifs de la micro finance**

Le concept de micro finance peut être défini de plusieurs manières et recoupe plusieurs réalités différentes. Marc LABIE a proposé une définition globale qui a la pertinence de circonscrire le champ par les caractéristiques des bénéficiaires. « On appelle micro finance, l'octroi de services financiers (généralement du crédit et /ou de l'épargne), à des personnes

développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socio-économique » (Labie, 1999, p. 23). L'aspect le plus répandu de la micro finance est le microcrédit qui consiste en l'octroi de prêts à court terme, soit pour la constitution d'un fonds de roulement, soit pour réaliser de petits investissements. Il est destiné à financer des microprojets et son utilisation est étroitement liée aux activités du secteur informel. Le trait essentiel du microcrédit est la méthodologie de proximité avec les gens. Cette dernière doit être comprise à deux niveaux : proximité culturelle et proximité géographique. Il faut travailler dans les quartiers et villages où sont situés les bénéficiaires, ce qui n'est pas souvent le cas des banques commerciales et constitue en tant que tel un frein. La proximité culturelle consiste à s'assurer que l'on parle bien le même langage que les personnes auxquelles on veut accorder le crédit. Pour cela, il faut des procédures, des formulaires, des manières de travail les plus simples possibles, comprises par le client et qui lui permettent de se sentir en confiance vis-à-vis de son intermédiaire. La relation de confiance est indispensable, dans la gestion du programme, pour assurer un suivi quotidien du portefeuille de crédit octroyé.

### **H. Sécurité privée**

Définir clairement ce qu'est la sécurité privée, ou une police non publique (« non-public police ») est une tâche complexe en ce que l'adjectif « privé » traduit différents concepts. Les termes « sécurité privée » peuvent renvoyer au droit dont disposent les citoyens d'assurer eux-mêmes leur protection, soit individuellement, soit en association avec d'autres citoyens, mais l'adjectif « privé » peut également être associé à la protection d'intérêts et de profits personnels, opposés ou non aux intérêts de la communauté. Nous avons choisi d'éliminer de notre champ d'étude les phénomènes d'autodéfense des citoyens, n'ayant pas réellement de rapport avec l'institutionnalisation du secteur privé de la sécurité. La littérature sur le sujet offre un large éventail de définitions de la sécurité privée. Nous choisissons ici de faire référence à celle qu'en a donnée CUSSON en 1998 :

Par sécurité privée ou particulière, nous entendons l'ensemble des biens et services servant à la protection des personnes, des biens et de l'information que des spécialistes motivés par le profit offrent à des organisations en vue de répondre à leurs besoins particuliers.

## **I. Gardiennage**

Définir ce qu'est un agent de sécurité privée implique de définir ce qu'est le gardiennage, et définir ce qu'est le gardiennage suppose d'établir la distinction entre d'une part, les entreprises de gardiennage et d'autre part, les services internes de gardiennage (SIG) et les services de sécurité, autrement dit « le gardiennage pour ses propres besoins ». Les entreprises de gardiennage sont ce que l'on appelle couramment les agences par contrat, exerçant leurs activités aux frais d'un client, tandis que les SIG – ou service in-house – et les services de sécurité exercent leurs activités de gardiennage uniquement pour la société ou la compagnie qui les emploie ; ils font partie de l'entreprise.

## **J. L'évolution du secteur**

Le secteur de la sécurité privée a fortement évolué au Bénin. Cette évolution s'est marquée par une accélération de l'activité avec pour corollaire une augmentation du chiffre d'affaires et une forte croissance de l'emploi. Les activités portent principalement sur la surveillance, le gardiennage statique et mobile, suivis par le transfert de fonds et les systèmes d'alarmes. Cependant, à côté des grandes entreprises leader du marché, se sont développées des entités de taille moyenne organisées localement qui dépendent le plus souvent de marchés urbains dont elles se disent le plus proches et réactives. Ces entreprises occupent une niche locale et ne souhaitent pas a priori s'étendre au-delà de ce marché, mais craignent d'être rachetées par de grandes entreprises et de perdre ainsi leur indépendance et leur autonomie. L'observation du fonctionnement du marché met en évidence des situations de forte concurrence précisément dans les grandes villes où la concentration du nombre d'entreprises est fort importante.

La clientèle du secteur est : la banque, la grande distribution, l'industrie, les administrations, les aéroports, les PME et les particuliers. Les marchés privés dominent les marchés publics même si en raison de l'évolution conjoncturelle actuelle, ces marchés redeviennent plus attractifs. L'expression le « client est roi » prend ici tout son sens et le caractère triangulaire de la relation entreprise de sécurité privée-client-salarié de la sécurité privée est particulièrement prégnant. Les entreprises semblent moins souffrir de la pression sur les prix. Elles avancent l'argument de la fidélisation du client et du climat de confiance qui s'est installé avec l'expérience des années.

Par contre, la demande du client vers davantage de polyvalence des agents est bien présente. Les exemples d'élargissement progressifs des tâches à effectuer par les agents de sécurité (sans doute surtout dans la sécurité statique) sont nombreux.

Par ailleurs, il est un fait dans une logique de professionnalisation et d'attractivité du secteur et de négociation sociale, les salaires ont connu une progression continue ces dernières années.

### **K. Profil des salariés**

Les travailleurs engagés sont souvent peu qualifiés. P. Simula indique que « fortement créatrice d'emplois, notamment au cours de la décennie '90, cette profession est avant tout ouverte aux jeunes de sexe masculin et cela dès leur premières années de vie active (...). Largement ouverte aux non diplômés et aux cycles courts de l'enseignement technique, la profession ne recrute jamais au-dessus IV secondaire. Au faible niveau secondaire se conjugue une grande sensibilité de l'emploi aux fluctuations du marché.» dans le cas où les agents de sécurité privée ont un diplôme, leur qualification relève d'autres secteurs. P. Simula ajoute que « la clé de voute du système repose sur le faible niveau de qualification généralement requis par la profession. Réduits, les couts d'apprentissages du métier incitent à puiser dans le réservoir des disponibilités en main d'œuvre, et cela d'autant plus que l'offre de travail est structurellement excédentaire sur le marché. »

### **L. Rotation du personnel**

Le personnel du secteur de la sécurité privée semble également caractérisé par un taux important de turn-over. Cependant, les informations recueillies auprès des entreprises sont variable et des données fiables et précises manquent à ce sujet. Par ailleurs, il est possible d'affiner la description en considérant que le personnel peut être classé en deux catégories : une « périphérie » très mouvante constituée par une main d'œuvre très jeune, peu qualifiée, s'employant dans la sécurité privée comme dans un secteur refuge. La deuxième catégorie est constituée de personnel stabilisée. C'est pourquoi certains employeurs préfèrent parler de « taux de stabilité » et d'ancienneté d'une partie du personnel plutôt que de taux de rotation, ce qui permettrait de rendre compte du noyau stable, autour duquel gravitent des occupations instables de postes.

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

La rotation d'une partie du personnel est en tout cas une des composantes de la gestion de la main d'œuvre par le secteur de la sécurité privée. La flexibilité induite par variabilité de la demande du client peut ainsi être rencontrée par l'utilisation d'un volant de main d'œuvre rapidement formée, éventuellement intérimaire ou temporaire, de même que par la constitution permanente d'une réserve de recrutement, par l'utilisation des heures supplémentaires, par la sous-traitance de mission quand la demande est forte et par la mise en chômage économique en cas de baisse de la demande.

Selon P. Simula, « les entreprises de sécurité développent à l'extrême le modèle de la flexibilité quantitative du personnel. La force de travail se gère à coup d'embauches et de licenciements. Aux fluctuations de la demande qui répondent en écho l'appel et le rejet d'une main d'œuvre sollicitée en fonction des besoins. Aux permanents se mêle un ensemble de personnes qui ne font que passer occasionnellement par le secteur. Autour des titulaires tourne une masse importante de postes pourvus sur courte ou très courte période (...).

Le réservoir de la main d'œuvre est formé d'une population essentiellement masculine, ouverte à des formes de mobilisation sur courte période et utilisée à ce titre comme vecteur principal de la flexibilité productive. C'est là que puise les entreprises de sécurité, mais également beaucoup d'autres, ayant comme caractéristiques communes de solliciter le même marché du travail et de faire tourner le personnel en fonction des besoins. Ces pratiques repoussent les frontières de la concurrence entre les travailleurs et élargissent le territoire de leurs investigations. Elles fragilisent en sens inverse le statut de la force de travail, notamment en termes de pouvoir de négociation et de reconnaissance des compétences. (...) on est en présence d'un système dual, qui conjugue un marché primaire installé dans la durée et un marché secondaire beaucoup plus volatile. La règle instituée par le turn-over concerne surtout les tâches les moins qualifiées et épargne en grande partie les autres personnels.»

Enfin, en termes d'analyse du fonctionnement du marché de l'emploi, le secteur de la sécurité privée se caractérise par sa fonction « refuge ». Quand la conjoncture économique se dégrade et que des vagues de licenciement s'intensifient, le secteur offre des possibilités d'emploi aux travailleurs peu qualifiés ou dont le métier subit la récession. En ce sens ces travailleurs viennent s'abriter dans le secteur de la sécurité privée. La médaille a son revers ; quand l'embellie conjoncturelle se présente, certains travailleurs quittent le secteur pour réintégrer le métier de leur qualification. Il est intéressant de relever l'incidence du facteur conjoncturel sur l'évolution et développement du secteur. En période de croissance

économique, la demande de service de sécurité augment, mais le secteur peine à recruter le personnel et donc à répondre à la demande du marché. Ceci peut apparaître comme un paradoxe de la croissance du secteur.

**M. Les relations public-privé d'aujourd'hui : une distinction public-privé devenue obsolète ?**

La distinction qui s'effectuait presque naturellement entre le domaine privé et le domaine public de la sécurité devient de plus en plus ardue à établir. Pendant longtemps, tant d'un point de vue épistémologique que juridique ou encore sociologique, les termes *privé* et *public* se distinguaient simplement. Leurs inputs étaient différents ; l'un agissait pour un client, l'autre pour le citoyen, leurs rôles différaient ; prévention des pertes pour l'un, réponse au crime pour l'autre, la cible était spécifique pour l'un, générale pour l'autre, les mandants étaient d'un côté les entreprises et de l'autre le gouvernement, et enfin, ils différaient quant à leur outputs ; lorsque l'un visait la diminution des pertes et l'autre la dissuasion. D'autant plus que la sécurité privée et les services de police exerçaient leurs compétences sur des lieux différents.

Ils se posent aujourd'hui les questions de savoir si le standard de comparaison doit être d'office la police publique et si la distinction entre la police publique et la sécurité privée est encore pertinente. Même si cette distinction n'a jamais été véritablement absolue, nous pouvons raisonnablement la remettre en question au regard des faits actuels. L'espace public est de plus en plus sujet aux interventions d'agents de sécurité privée, et les fonctionnaires de police font quant à eux l'objet, de recrutement pour la protection d'espaces privés. Ceci amène même certains à parler de *police hybride* pour traduire un phénomène de privatisation de la sécurité en milieu urbain et de dissipation de la frontière entre les deux secteurs. A ce stade, nous avons donc tendance à soutenir la thèse déjà défendue par BRODEUR en 1995 selon laquelle les deux secteurs ne sont plus sujets à une dichotomie marquée mais bien plus au métissage, à l'hybridation, à la complexité, à la fragmentation, aux alliances provisoires et aux réseaux instables. Nous doutons également de la pertinence de vouloir à tout prix qualifier les interactions entre les deux secteurs et à les classer à l'aide de critères fermés. La question de savoir si les relations entre le secteur marchand de la sécurité et le secteur public sont de nature complémentaires, compétitives ou encore si ces deux acteurs travaillent en parallèle est, à notre sens, obsolète. Les différents modèles de relation entre les deux entités étudiées nous ont servi de point de repère pour tenter d'y voir plus clair, mais ils ne sont pas à

prendre au pied de la lettre car la réalité sur le terrain est souvent bien plus complexe qu'il n'y paraît.

#### **N. Le gardiennage pour vaincre le sentiment d'insécurité**

Comme BECK l'a exprimé, le sentiment d'insécurité est une construction cognitive et sociale ; il est donc éminemment subjectif. L'on a tendance à répondre au sentiment d'insécurité par le recours à la protection visible. VAN OTRIVE estime pour sa part que recourir à ce type de pratique n'aide que peu à prévenir le crime. Toujours selon cet auteur, la sécurité privée ne solutionne nullement certains problèmes d'insécurité structurelle comme la croissance des inégalités entre les citoyens ou encore le chômage massif. L'on voit surgir l'argument du risque d'une sécurité à plusieurs vitesses et d'une sécurité privée réservée aux *haves* (possédants) au détriment des *haves not* (démunis) dans cette remarque. LODE VANOUTRIVE continue en pointant le caractère criminogène de la sécurité privée dû au phénomène de déplacement vers des lieux où la population a moins de moyens pour assurer sa protection, contribuant ainsi à renforcer les inégalités sociales (VAN OTRIVE ira jusqu'à déclarer que la sécurité est un bien public qui fait actuellement l'objet d'apartheid). De ce point de vue, le secteur du gardiennage n'aurait que peu d'impact sur les conséquences de l'insécurité et le développement de celui-ci serait proche d'une politique de favoritisme d'une sécurité réservée aux riches. Cette argumentation basée sur le caractère problématique du phénomène de déplacement du crime est déjà présente dans les écrits d'autres auteurs, notamment SHEARING et STENNING en 1981, et SOUTH en 1988. CUSSON nuance quant à lui ce type de propos. S'il réside une part de vérité dans l'argument selon lequel la sécurité privée a son prix, les moins fortunés profitent indirectement de cette sécurité en tant que clients, acheteurs, travailleurs, et visiteurs de lieux semi-publics protégés. Certaines études montrent que ce phénomène de déplacement de la criminalité est tout relatif, voire démontrent l'effet inverse. Ainsi, l'étude de WEISBURD révèle qu'une action contre le crime dans une zone particulière a parfois pour conséquence de diminuer le crime dans les zones voisines (car même pour un hors-la-loi « déménager » n'est pas chose facile mais aussi les criminels des aires avoisinantes passent dans la clandestinité pour éviter que l'action de la police ne s'étende à leur zone). Cette étude de WEISBURD portait sur une action de type policière, nous pouvons toutefois supposer que l'effet serait identique s'il s'agissait d'agents privés.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'Etude**

Parler de la méthodologie revient à décrire le processus qui a abouti à la réalisation de l'étude. En effet, « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. » C'est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques.

### **A. Techniques de collecte d'informations**

Les techniques de recherche d'informations utilisées sont : les entretiens individuels, l'observation et la recherche documentaire.

### **B. Les populations étudiées**

Les données ont été collectées auprès de cinq (05) différentes sources fondamentales identifiées lors de la phase de la préparation de l'étude, il s'agit :

- Les agents de certaines sociétés déjà installées ;
- Des patrons des sociétés de gardiennage ;
- Des responsables du ministère de l'intérieur ;
- de l'Association des sociétés privées de sécurité et gardiennage ;
- des entreprises bénéficiaires des services de sécurité et de gardiennage.

En ce qui concerne l'échantillonnage, il importe de préciser qu'au niveau des entreprises prestataires de services de sécurité et de gardiennage, un sondage aléatoire simple basé sur le répertoire des sociétés de gardiennage et de sécurité formellement enregistrées. Cet échantillonnage a déterminé les sélections d'entreprises bénéficiaires de services de sécurité et de gardiennage ainsi que d'agents de sécurité pour la collecte des données. Au niveau du Ministère de l'Intérieur de la Sécurité Publique et des Cultes et de l'Association des sociétés privées de sécurité et de gardiennage, les données ont été collectées auprès des acteurs clés identifiés, le choix est donc raisonné à ces niveaux.

### **C. Méthode de traitement des informations**

Nous avons utilisé les logiciels Word et Excel qui à notre avis sont bien adaptés pour exploitation et traiter les différentes données recueillies.

## **Chapitre 3 : CADRE PRATIQUE : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE**

Dans ce troisième chapitre, nous passerons à la présentation des résultats des différentes études et pour finir les défis à relever et nos recommandations.

### **Section 1 : Présentation des résultats des différentes études**

Dans cette section, nous procéderons à l'organisation et à la description de l'appareil de production ensuite à l'analyse des besoins du marché, à celle de l'offre, à la stratégie de marketing et de pénétration, à l'établissement des dépenses et produits d'exploitation enfin on procédera aux calculs de la VAN, du TRI et du délai de récupération du capital.

#### **Paragraphe 1 : Analyse technique et l'Analyse du marché**

##### **A. Analyse technique**

Il s'agit d'un projet de création d'une société de gardiennage. Elle porte la dénomination de DIVINE SECURITY-BETHESDA

##### **A.1 Analyse Organisationnelle du projet**

Dans cette partie l'option institutionnelle sera précisée

##### **A.1.1 Analyse institutionnelle et structurelle**

Pour la formalisation du projet ; nous avons opté pour la création d'une société sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limité (SARL) dont les règles de constitutions et de fonctionnement sont édictées au niveau de l'acte uniforme de l'OHADA.

Ainsi, les choix d'une SARL résultent de plusieurs raisons :

- Capital minimum exigé pas trop important 1 000 000 F CFA
- Responsabilité limitée aux apports : les associés ne sont responsables qu'a 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 du gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts).

### **A.1.2 L'organisation du projet**

Une organisation est une entité social par laquelle les fonctions et activités opérationnelles de l'entreprise sont structurés et réparties en unités organiques. Elles sont composées de personnel de direction, d'encadrement et de main d'œuvre dans le but de coordonner et de contrôler les résultats de l'entreprises et la réalisation de ses objectifs.

Le projet s'articule autour de deux composantes : le volet gardiennage proprement dit et le volet formation. L'organisation préconisée doit alors intégrer ces deux aspects.

### **A.1.3 La charte des responsabilités**

L'analyse organisationnelle permet d'identifier les responsables pour chaque tâche. Dès lors, il est primordial de s'assurer que chaque membre du personnel connaît sa responsabilité et celle des autres participants. La charte des responsabilités est l'outil utilisé à cette fin et elle permet non seulement de déterminer les responsabilités ; mais aussi de montrer l'interdépendance des activités et la communication qui doit être établie afin de s'assurer d'une bonne coordination et de surveillance du projet.

### **A.1.4 L'application des principes de bonne gouvernance**

Les différents types de ressources dont dispose l'entreprise doivent être gérés de manière optimale voire efficiente pour une pérennisation de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'inscrit la charte de bonne gouvernance qui doit faire l'objet d'une large diffusion et partagée par tous les acteurs et partenaires du projet.

## **A.2 Description de l'appareil de production**

DIVINE SECURITY-BETHESDA sera dotée à sa création d'un statut juridique, d'une structure organisationnelle et des outils de gestion adéquats.

### **A.2.1 Forme juridique et textes fondamentaux**

Toute personne désirant exercer une activité commerciale au Bénin peut choisir l'une des formes juridiques qui convient à l'activité envisagée parmi celles prévues par la

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

législation Béninoise et l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique.

Le statut juridique d'une entreprise détermine largement la vie de celle-ci. Il est important d'opter pour un statut qui correspond le mieux aux motivations et aux objectifs de l'entrepreneur ainsi qu'au contexte socio-économique et juridique du pays.

DIVINE SECURITY-BETHESDA sera **une Société A Responsabilité Limitée avec un capital de 5 millions de FCFA**, son fonctionnement sera régi par ses statuts. Il importe de préciser que selon cette forme juridique, la **responsabilité des associés limitée à leurs apports (lire le détail au niveau de l'annexe)**.

### A.2.2 Structure organisationnelle

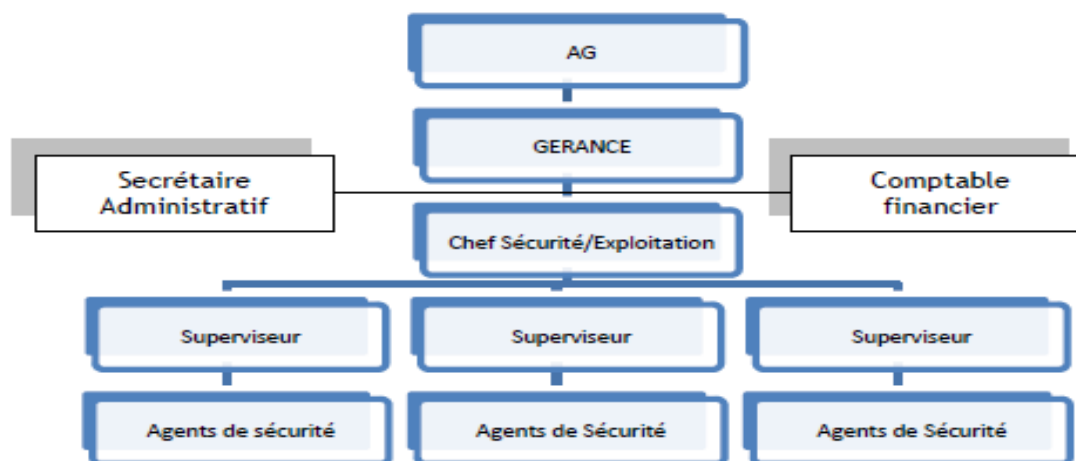
Selon les statuts en cours d'adoption, DIVINE SECURITY-BETHESDA Sarl, aura pour organes :

- Une Assemblée Générale et
- La Gérance.

La constitution et le rôle de ces différents organes sont bien décrits dans les statuts en annexe.

L'organigramme fonctionnel à mettre en place se présente comme suit :

**Figure n°1** : Organigramme de la DIVINE SECURITY Sarl



### **A.2.3 Outil de gestion**

La DIVINE SECURITY-BETHESDA Sarl sera dotée :

- **Pour sa gestion politique :**
  - ✓ D'une vision de développement ;
  - ✓ D'une politique sociale et de gestion des ressources humaines ;
  - ✓ D'une politique de mobilisation des ressources humaines ;
  - ✓ Autres.
- **Pour sa gestion stratégique :**
  - ✓ D'un plan stratégique de développement ;
  - ✓ De plans triennaux d'action ;
  - ✓ De plans d'actions et budgets annuels.
- **Pour sa gestion opérationnelle :**
  - ✓ D'un manuel de procédure administratif, comptable et financier ;
  - ✓ D'un manuel de formation des agents de sécurité ;
  - ✓ D'un manuel de contrôle et de supervision des activités ;
  - ✓ D'un manuel de gestion des équipements et matériels ;
  - ✓ D'un manuel de sanctions et motivation ;
  - ✓ D'un règlement intérieur pour le personnel ;
  - ✓ Autres.

## **B. Analyse du marché**

### **B.1 Analyse du marché : Existence du marché et son volume**

L'analyse du marché traite des préoccupations relatives à l'existence du marché et de son volume, elle s'appuie sur l'analyse de l'offre et de la demande. Le marché des sociétés prestataires de services de sécurité et de gardiennage est constitué des entreprises privées et publiques, de l'administration publique, des ambassades et représentations diplomatiques, etc. A ce jour, plus de 6200 unités administratives constituent la cible des sociétés privées de gardiennage. Mais spécifiquement, DIVINE SECURITY-BETHESDA s'appuiera pour son démarrage, sur le marché que constitue le siège de la Direction Générale P.E.B.Co-BETHESDA et ses agences, qui sont au nombre de 40 agences actuellement. Elle étendra progressivement ses actions vers les autres institutions financières (SFD, Banque, Assurance,

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

etc.) et non financières tant du secteur public que du secteur privé, à travers la mise en œuvre d'un plan marketing bien élaboré.

Le marché de P.E.B.Co-BETHESDA étant déjà acquis, il importe aussi d'apprécier l'offre et la demande par rapport à l'autre part du marché que représentent les autres unités administratives.

### B.2 Analyse de la demande et l'offre

#### B.2.1 Volume de l'offre et de la demande

La plupart (plus de 80%) des entreprises bénéficient des prestations des services de gardiennage. Suivant :

- le nombre moyen d'entités (sièges et unités de production) détenues par les entreprises ;
- le nombre moyen d'agents de sécurité nécessaire par entité ;
- le nombre moyen d'agents de sécurité effectivement mis à disposition et
- les besoins futurs en termes d'agents de sécurité, récapitulés dans le tableau n°6 ci-dessous :

**Tableau n°6 :** Données et estimateurs

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'entreprises (estimation)	2 484	3 418	4 332	5 325	6 200	7 154	8 088	9 022	9 956	10 890
Nombre d'entreprises bénéficiaires (estimation)	1 987	2 734	3 466	4 260	4 960	5 723	6 470	7 217	7 965	8 712
Nombre moyen d'entités par entreprise	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Nombre moyen d'agents de sécurité	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

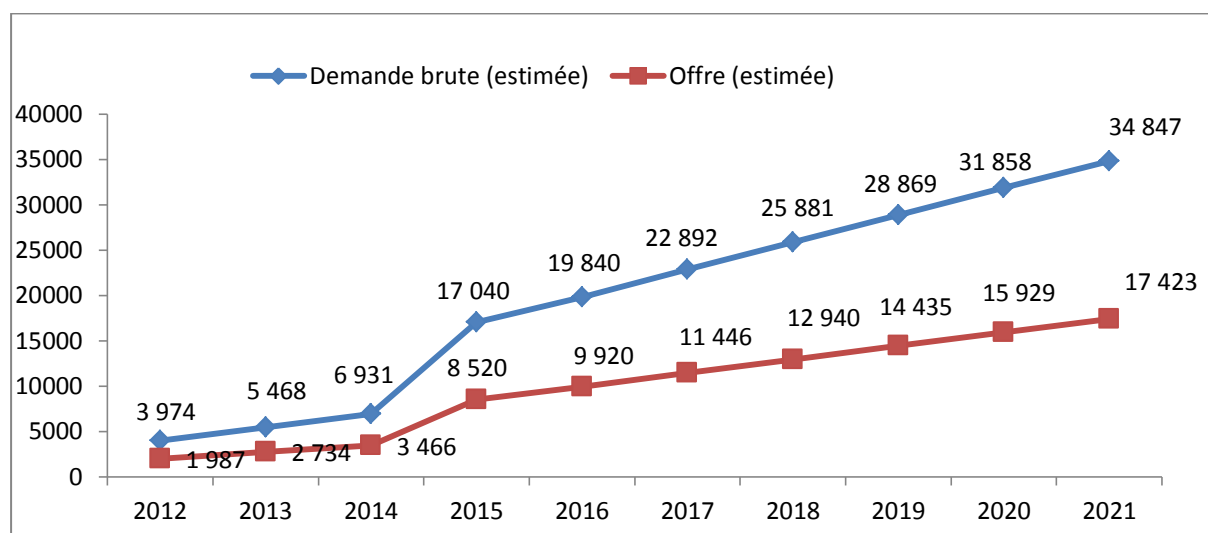
## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

nécessaire par entité										
Nombre moyen d'agents de sécurité effectivement mis à disposition	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Besoins futurs en agents de sécurité	-	-	-	-	-	2	2	2	2	2

**Source :** Résultats d'enquête

L'évolution de la demande et de l'offre de 2012 à 2016 et les projections jusqu'en 2021 se présentent comme suit :

**Graphique n°1 :** Evolution de l'offre et de la demande

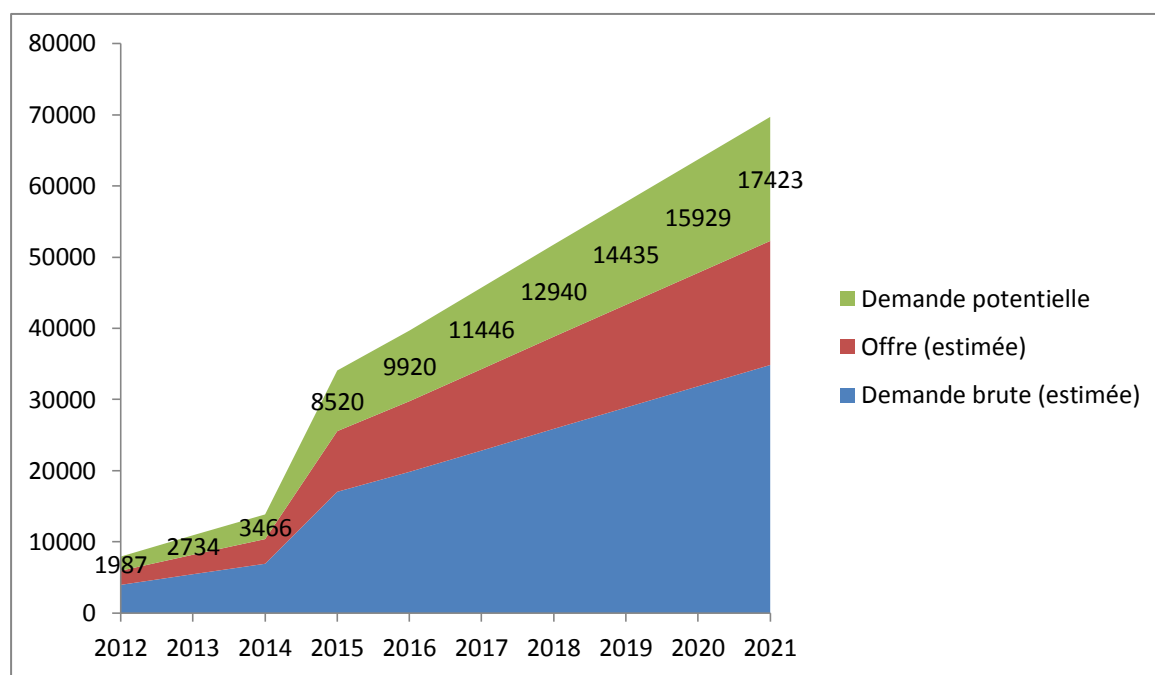


**Source :** Nos estimations

### B.2.2 Demande potentielle non satisfaisante

Sur la base de l'évolution de l'offre et de la demande, la demande potentielle évoluera comme suit :

**Graphique n°2** : Evolution de la demande potentielle



Source : Nos estimations

Selon les estimations, la demande non satisfaite occupe pratiquement la même proportion que l'offre actuellement.

### B.3 Appréciation de l'offre

Selon les résultats de l'enquête réalisée, de l'offre de prestations de service de gardiennage et de sécurité est assurée par des sociétés privées de gardiennage formellement constituées. Le secteur est dominé par les sociétés telles que Suntrev-Bénin, MSA, AGIPS, SOGEA, Groupe SL Sécurité Privée, SONECIB et Magnung Officier System Security qui représentent plus de 65% de l'offre globale du secteur.

En général, les coûts de prestation sont jugés abordables par les entreprises bénéficiaires, mais en ce qui concerne la qualité du service, elle est jugée « **Moins satisfaisante** ». Au nombre des causes qui justifient cet état de chose, les bénéficiaires enquêtés ont évoqué :

- La mise à leur disposition d'agents de sécurité vieux et fatigués, visiblement incapables ;
- Le paiement tardif et la faiblesse des salaires payés aux agents de sécurité qui engendrent la démotivation ;
- Le faible équipement des agents de sécurité ;

- Le non prise en charge des agents de sécurité qui sont livrés à eux même avec leurs maigres salaires ;
- Le manque de formation des agents de sécurité ;
- L'insuffisance d'agents qualifiés.

#### **B.4 Identification des risques et contraintes**

Les résultats de l'enquête ont permis d'identifier certains risques et contraintes majeurs en ce que concerne le développement du secteur, il s'agit :

- du désintérêt progressif par rapport à l'emploi dans le secteur de la sécurité et du gardiennage qui pourrait engendrer l'inexistence de la main d'œuvre dans le temps ;
- de la prise en charge directe progressive des agents de sécurité par les entreprises bénéficiaires du fait du traitement inhumain à eux infligés par leurs employeurs que sont les promoteurs de sociétés de gardiennage ;
- du cadre fiscale qui ne tient pas compte de spécificité du secteur des sociétés privées de sécurité et de gardiennage ;
- de l'inexistence d'une loi formelle régissant l'activité (elle n'est régie que par des arrêtés Ministériels) ;
- l'inexistence d'un répertoire de prix de référence pour la tarification des prestations dans le secteur ;
- **Le poids de l'informel.**

Le marché existe à pratiquement 50% et la stratégie à mettre en place devra tenir compte des risques et contraintes majeurs précédemment évoqués.

#### **B.5 Définition de la stratégie-marché**

DIVINE SECURITY-BETHESDA, envisage mettre en œuvre une stratégie marketing, orientée sur la cible, les produits ou services, les prix et la communication. Le contenu succinct de cette stratégie est décrit dans le tableau ci-après :

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

**Tableau n°7** : Stratégie Marketing de DIVINE SECURITY-BETHESDA

DOMAINES DE LA STRATEGIE	CONTENU DE LA STRATEGIE
CIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'appuyer sur le marché que constituent le siège de la Direction Générale de P.E.B.Co-BETHESDA et ses agences ;</li> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre un plan d'extension du marché aux autres entreprises ;</li> <li>▪ Exploiter les possibilités qu'offrent des églises</li> </ul>
PRODUITS/SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer une gamme assez variée de produits et services dans le domaine de la sécurité, de la surveillance et de diverses prestations ;</li> <li>▪ Se différencier par la qualité des prestations :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formation et encadrement des agents ;</li> <li>2. Equipement et prise en charge des agents ;</li> <li>3. Promotion de développement social de l'effectif du personnel ;</li> <li>4. La supervision des agents de terrain ;</li> <li>5. Etc.</li> </ol> </li> </ul>
PRIX	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'aligner sur la concurrence</li> </ul>
COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication ;</li> <li>▪ Développer déjà au démarrage des actions de sensibilisations et de publicité dans les églises et dans les entreprises ;</li> <li>▪ S'inscrire à l'Association Professionnelle des Sociétés Privées de Gardiennage et de Sécurité et participer activement à ses sessions.</li> </ul>

### B.6 Moyens financiers

Selon les statuts, le capital total de DIVINE SECURITY Sarl est de 5 millions de FCFA réparti ainsi :

Apports de <b>P.E.B.Co-BETHESDA</b>	DEUX MILLIONS (2.000.000) FRANCS CFA, SOIT 40%
Apports de <b>MUTUELLE</b> <b>PEBCO-BETHESDA</b>	TROIS MILLIONS (3.000.000) FRANCS CFA, SOIT 60%
<b>Total des apports formant le capital social de CINQ MILLIONS (5.000.000) FRANCS.</b>	

Mais, ses éventuels besoins de financement lors de l'exploitation peuvent être comblés par des emprunts auprès des institutions financières, des dons en espèces ou subventions.

### B.7 Stimulation des ventes futurs

Sur la base des hypothèses plausibles selon lesquelles :

- Le marché de P.E.B.Co-BETHESDA sera exploité par DIVINE SECURITY-BETHESDA, au démarrage de ses activités ;
- Progressivement dans le temps à raison de 1/200 des entreprises bénéficiaires des services de sécurité et de gardiennage seront conquises chaque année à partir de 2017 (l'année de création), soit :

**Tableau n°8** : Nombre d'entreprises à conquérir

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'entreprises	57	65	72	80	87

En moyenne, le besoin est de 2 agents au niveau des sièges de ces entreprises et de 2 agents au niveau des unités de services, soit :

**Tableau n°9** : Besoins en agents de sécurité

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Besoin en agents de sécurité	229	259	289	319	348

La simulation des ventes dans le temps se présente comme suit :

**Tableau n°10** : Simulation des ventes dans le temps

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Besoin en agents de sécurité	114	129	144	159	174
Effectif placé à P.E.B.Co-BETHESDA	84	88	96	96	96
Effectif total placé	198	332	484	643	818
Coût/agent placé	67 850	67 850	67 850	67 850	67 850
Vente totale de services	94 257 944	270 201 498	394 242 154	523 936 614	665 798 480
Autres produits (ou ventes)	150 000	280 000	300 000	320 000	360 000
<b>TOTAL CA</b>	<b>94 407 944</b>	<b>270 481 498</b>	<b>394 542 154</b>	<b>524 256 614</b>	<b>666 158 480</b>

**Paragraphe 2 : Analyse financière et l'Analyse économique**

**A. Analyse financière**

**A.1 Structure des produits**

**Tableau n° 15** : Chiffre d'affaires prévisionnel de 2017 à 2021

Années	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Vente totale de services	94 257 944	270 201 498	394 242 154	523 936 614	665 798 480	1 948 436 690
Autres produits (ou ventes)	150 000	280 000	300 000	320 000	360 000	1 410 000
<b>TOTAL CA</b>	<b>94 407 944</b>	<b>270 481 498</b>	<b>394 542 154</b>	<b>524 256 614</b>	<b>666 158 480</b>	<b>1949 846 690</b>

**A.2 Structure des charges**

De façon indicative, la structure des charges sera composée des éléments ci-après :

➤ **Achats de produits stockables :**

A ce niveau, les éléments constitutifs à considérer sont les achats de fournitures et la variation de stocks de fourniture au cours de la période. En moyenne, les achats de fournitures (de bureau, informatiques et autres) s'élèveront à 80 000 FCFA par mois.

➤ **Achats de produits non stockables :**

Les produits non stockables comprennent l'électricité, l'eau et le carburant. La consommation moyenne mensuelle en électricité est estimée à 35 000 FCFA, la consommation moyenne mensuelle de l'eau est de 10 000 FCFA et la carburation moyenne mensuelle est estimée à 15 000 FCFA par motos et de 30 000 FCFA pour le véhicule.

➤ **Services extérieurs A**

- ✓ Les locations et charges locatives (le loyer et autres) sont estimées à 200 000 FCFA le mois ;

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

---

- ✓ Les entretiens et réparations liés aux matériels roulants et immobiliers sont estimés à 40 000 FCFA le mois et pourront évoluer au taux de 5% l'an sur la période ;
- ✓ La dotation annuelle pour les actions de publicité est estimée à 200 000 FCFA ;
- ✓ Au niveau de l'assurance, il sera pris pour la société, l'assurance responsabilité civile (incorporant l'assurance exploitation), dont le coût estimatif est de 200 000 FCFA l'année, l'assurance « individuel accident » de 20 000 FCFA par agents de sécurité par an. Aussi, pour les membres du staff, une dotation pour les frais médicaux à raison de 50 000 FCFA par an est prévue ;
- ✓ Pour les dotations téléphoniques, elles sont évaluées à 10 000 FCFA (dont 3 000 FCFA pour le corporate) par mois pour le gérant et de 3 000 FCFA pour les corporate des autres membres du staff ;
- **Services extérieurs B**
  - ✓ Le gérant et le chef service exploitation/ sécurité effectueront des missions de supervision par trimestre, le coût estimatif des missions trimestrielles est de 200 000 FCFA ;
- **Charges du personnel :**
  - ✓ Pour les salaires, il est à considérer les projections faites au tableau n°11 (voir annexe) ;
  - ✓ Tous les agents seront déclarés ce qui engendrait le paiement de 16,4% du salaire brute ;
  - ✓ Le gérant aura une prime mensuelle de 10 000 FCFA et une indemnité de 5000 FCFA par mois ;
  - ✓ Les autres membres du staff auront une prime mensuelle de 5 000 FCFA ;
- **Dotations aux amortissements :**
  - ✓ Pour les dotations aux amortissements, il est à considérer les données du tableau n°14 (voir annexe)

Sur ces bases, l'estimation des charges se présente dans le tableau n°16 (voir annexe)

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

### A.3 Résultats d'exploitation prévisionnelle

**Tableau n°17** : Estimation des résultats prévisionnels de 2017 à 2021

RUBRIQUES	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
TOTAL PRODUIT D'EXPLOITATION	94 407 944	270 481 498	394 542 154	524 256 614	666 158 480	1 949 846 690
TOTAL CHARGE D'EXPLOITATION	96 689 678	244 699 757	369 952 712	487 876 548	645 313 259	1 851 737 369
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>- 2 281 734</b>	<b>25 781 741</b>	<b>24 589 442</b>	<b>36 380 066</b>	<b>20 845 221</b>	<b>98 109 321</b>
IMPOT BIC	0	10 312 696	9 835 777	14 552 026	8 338 088	43 038 588
<b>RESULTAT NET</b>	<b>- 2 281 734</b>	<b>15 469 045</b>	<b>14 753 665</b>	<b>21 828 040</b>	<b>12 507 133</b>	<b>55 070 733</b>

### A.4 Calcul de la VAN, du TRI et du délai de récupération du capital

$$VAN = -\sum_t^n I/(1+i)^t + \sum_t^n (Rt - Dt)/(1+i)^t + VNC_{actualisée}$$

Avec le taux d'actualisation de  $i = 10\%$ ,

$$VAN = -(21379250 * 0,91 + 6791250 * 0,83 + 8235000 * 0,75 + 16720000 * 0,68 + 11346250 * 0,62) + (-2281734 * 0,91 + 15469045 * 0,83 + 14753665 * 0,75 + 21828040 * 0,68 + 0,62 * 12507133) + 15228083 * 0,624194699$$

$VAN = 4194699 > 0$  donc le projet de création de la Société DIVINE SECURITY-BETHESDA Sarl est financièrement rentable sur la période 2017-2021.

Détermination du TRI

$$\frac{TRI - 40\%}{10\% - 40\%} = \frac{0 - (-5584910)}{4194699 - (-5584910)} \text{ ce qui implique que } TRI = 22,87\%$$

Les conditions d'exploitation seront réellement optimales au cours de la période.

Délais de récupération du capital investi

$$\text{Délai de remboursement} = \frac{\text{dépense totale d'investissements}}{\text{Résultat brute moyen}} = (21379250)/(12455230) = 1,72$$

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

D'où le délai de récupération du capital investi est d'environ 1 an 8 mois 19 jours après ouverture de la société.

### **Commentaire des résultats obtenus :**

En année de croisière, le chiffre d'affaires prévu s'élève à 394 542 154 F CFA. L'investissement étant réalisé sur toute la durée du projet, l'entreprise fonctionnera à 50% de sa capacité en 2017 et atteindra son rythme de croisière en 2019.

Les 394 542 154 F CFA du chiffre d'affaire se décomposent comme suit : une partie des fonds provient de la vente totale des services, d'une autre part par autre produit ou vente

Les investissements sont estimés à 16.979.250F CFA, 6.791.250F CFA, 8.235.000F CFA, 16.720.000F CFA et 11.346.250F CFA expliquent l'option d'achat des matériels et mobilier de bureau, de l'équipement des agents ainsi que le dépôt et cautionnement en 2017.

Les prévisions de recettes et de charges sont faites sur la base des informations de l'étude technique. La pleine capacité de production sera atteinte en 2021. Les charges d'exploitations se chiffrent à 96.689.678F CFA en 2017 et à 369.952.712F CFA à partir de 2019 dont 266.004.000 pour le paiement de salaire. Le type de financement est un emprunt à long terme.

La Valeur Actuelle Nette actualisée à 10% s'élève à 4.194.699F CFA

Le Taux de Rentabilité Interne du projet est de 22,87% et est atteint lorsque la VAN s'annule.

Le Délai de Récupération du Capital Investi qui est d'environ 1 an 8 mois 19 jours, nous fait dire que l'investissement ne court pas de risque.

En appréciant les résultats de l'étude financière, on peut affirmer que le projet est financièrement rentable du point de vue de cette analyse.

Nous allons à présent présenter l'analyse financière détaillée pour voir si les résultats de l'analyse financière seront confirmés ou infirmés.

#### **❖ Interprétation de l'analyse financière détaillée**

##### **➤ Les amortissements**

La dotation aux amortissements s'élève à 19.944.251F CFA pour les trois premières années. Elle est de 17.526.166F CFA pour le reste du projet.

##### **➤ Le plan de financement du projet**

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

Il est financé sur fond propre à 14,29% et le reste sur emprunt bancaire.

Un prêt à long terme de 5ans au taux dégressif de 10% par an est mis à disposition en 2017 et en 2018. 14,29% représentent un apport en fond propre du montant du coût du projet.

- ✓ Fond propre : 5.000.000F CFA
- ✓ Montant de l'emprunt : 30.000.000F CFA
- ✓ Taux d'intérêt : 10% pour 5 ans
- ✓ Remboursement par annuité dégressif

NB : le coût global est de 35.000.000F CFA

Les résultats prévisionnels montrent un résultat net négatif en 2017 à cause de l'investissement lourd consenti. Il devient positif de la deuxième année jusqu'à la fin de la durée du projet.

Le projet à une capacité de financement (CAF) positive à partir de 2018. Cela permet à l'entreprise de bénéficier de la confiance des partenaires. Cette CAF qui est de 171.323.804F CFA en 2021 permet de faire face à tous les engagements de l'entreprise.

En sommes, les résultats de l'analyse financière permettent d'affirmer que le projet est financièrement rentable. Il n'existe aucun risque sur les capitaux investis. Les investisseurs que sont le promoteur et la banque auront une rentabilité non négligeable avec un niveau de risque très faible.

### **B. Analyse économique**

#### **B.1. Incidences économiques et sociale du projet**

L'analyse économique donne la contribution du projet dans le développement économique et social. La répartition de la valeur ajoutée indiquera les différents agents impactés par le projet.

- Les effets sociaux

Le projet crée au moins 854 emplois sur les cinq (05) premières années ;

- L'impact sur les finances du pays

L'entreprise contribue aux ressources publiques via les impôts, taxes diverses et droits d'enregistrement à la hauteur de 223 319 808 FCFA sur les cinq (05) années. Cela représente des recettes fiscales non négligeables pour l'état.

- L'avantage du projet pour la collectivité nationale

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

La VAN du projet est de 4 194 699 FCFA sur les cinq (05) années représente une contribution non négligeable pour l'économie du pays.

- ✓ La contribution à la consommation de biens et services, au niveau de l'économie nationale à la hauteur de 100 037 659 FCFA via les investissements et des achats de produits et services sur les cinq (05) années ;
- ✓ La mise à disposition d'une nouvelle société de sécurité et de gardiennage viable, offrant diverses prestations de services intéressantes pour les entreprises tant au plan national qu'international ;

Le projet est économiquement et socialement rentable. Il bénéficie aux quatre groupes d'acteurs que sont l'état, les ménages, les institutions financières et les investisseurs.

### **➤ Avantages spécifiques à P.E.B.Co-BETHESDA**

Spécifiquement pour P.E.B.Co-BETHESDA, la création de la DIVINE SECURITY-BETHESDA et sa prise de participation, lui permettront :

- ✓ D'étendre ses activités à d'autres secteurs (la loi 2012-14 du 21 mars 2012 régissant les SFD lui permet cela tant que les ressources engagées ne dépassent les 05% de ses actifs);
  - ✓ De s'offrir des services de sécurité et de gardiennage de qualité sur tous ses sites ;
  - ✓ D'avoir des retours sur investissements déjà à partir de 2018, comme le montre tableau n°19(voir annexe)
- de contribuer à la création d'une entreprise viable offrant diverses prestations de services aux autres entreprises.

### **B.2 Inconvénients ou risques Identifiés**

Le seul inconvénient identifié est le risque de perte de capitaux pour P.E.B.Co-BETHESDA, mais la probabilité de sa survenance est faible étant donné que les résultats de l'étude prouvent que l'entreprise sera viable après sa création si les conditions et hypothèses de l'étude sont respectées. Le risque de faillite dépendra seulement de la qualité de gouvernance et du dynamisme managérial à mettre en place par les organes et services de ladite entreprise.

## **Section 2 : Défis pour l'avenir et recommandation**

Les défis et recommandations s'adressent à l'Etat, aux promoteurs, aux vigiles et aux clients.

### **Paragraphe 1 : Défis pour l'avenir**

- Il est d'un intérêt majeur d'arriver à satisfaire les besoins sécuritaire des populations à une grande échelle, et de fournir un service de meilleure qualité à l'attention des clients. L'avenir de l'institution réside dans l'augmentation du volume de l'offre efficace des services, mais aussi dans l'amélioration de la qualité de leurs prestations. Identification de nouveaux segments de marchés potentiels et le développement de nouveaux produits qui leur correspondent mieux est un axe à explorer, en vue d'améliorer le taux de fidélisation de la clientèle. Pour cela, il faudra lever les obstacles au développement de produits, en essayant notamment de disposer de capacités humaines nécessaires, à l'interne ou en sous-traitance.
- Les besoins en ressources humaines, aussi bien en quantité qu'en qualité, constituent un problème majeur pour le secteur. Pour mieux gérer la croissance, il faut améliorer la qualité des prestations en investissant davantage dans les ressources humaines. Ce qui requiert un important effort de formation et de recyclage du personnel à tous les niveaux, aussi bien chez le personnel de terrain, notamment les agents, les cadres et le personnel.
- Un meilleur environnement possible, notamment des salaires compétitifs, est aussi indispensable pour recruter un personnel compétent. C'est dire qu'une politique de développement des ressources humaines ne produira tous ses effets qu'à la condition d'accorder une plus grande attention à la rémunération des cadres et du personnel, tout en veillant à ce que cela n'aggrave pas les charges d'exploitation.
- Toutefois, l'on doit souligner la nécessité d'investir sérieusement dans ce processus d'informatisation. Autant que le développement des ressources humaines, l'informatisation risque d'accroître les coûts, de par le prix des équipements et des logiciels de vidéo surveillance. L'institution doit quand même consentir des efforts financiers, qui seront très probablement appuyés par des bailleurs.

### **Paragraphe 2 : Recommandations**

- Le milieu du gardiennage est un milieu où on trouve toute sorte de structures. Il existe des sociétés qui forcent le respect. mais il existe d'autres parmi ceux que nous avons visité qui n'ont même pas de siège, d'autre tienne dans les maisons des propriétaires.

Il faudrait que l'Etat fixe des normes pour assainir le secteur car, il s'agit d'un véritable service public que ces entreprises offrent.

- Les promoteurs doivent mener une étude de marché sérieuse avant de se lancer dans cette activité. En général, ils pensent qu'il y a de la place pour tous, ce qui n'est pas souvent le cas. Pour émerger, il faut innover. Il faut aussi qu'ils pensent à un équipement de qualité qui est un préalable pour un agent de sécurité. Ils doivent en outre autant que possible améliorer la rémunération des vigiles. En effet, les bas salaires sont la cause de vols fréquents perpétrés par les vigiles.
- Les vigiles aussi quel que soit leur situation ne doivent pas accepter de travailler dans certaines conditions. En fait, dans certain cas c'est leur vie qu'ils mettent en danger. Très souvent, les malfaiteurs sont plus équipés que les gardiens. Il est de leur intérêt d'abandonner certaines pratiques malsaines comme les vols pour ne pas mettre en péril leur métier.
- Les clients quant à eux doivent toujours faire le bon choix. Le prix n'est pas l'élément déterminant dans la recherche d'un gardien. Il faut qu'ils parviennent à identifier les bonnes entreprises, qui sont en mesure d'assurer leur sécurité. Ils doivent aussi toujours prendre la précaution de signer des contrats avec les entreprise pour pouvoir les attaquer en justice en cas de récrimination. Le choix d'un prestataire de sécurité privée ne se fait pas à la légère. Il faut également vérifier que l'entreprise de sécurité est compétente et répond à tous les obligations légales.

## **CONCLUSION**

Plusieurs raisons peuvent amener une entreprise à réfléchir à un projet de diversification. L'une de celle-ci est la lutte contre l'insécurité. Un projet de diversification n'est jamais une décision légère et les études et recherches en amont du lancement représentent souvent un pourcentage important du travail réalisé.

La question de l'insécurité et la montée de la criminalité dans nos villes va trouver à travers la réalisation de ce projet une solution partielle. En Effet, les différentes études préalables à l'étude financière et économiques sont concluantes. Aussi les études financières et économiques ont démontré que le projet de création de la société de sécurité et de gardiennage DIVINE SECURITY-BETHESDA est un projet rentable, viable et intéressant pour P.E.B.Co-BETHESDA qui pourrait y tirer grand profit. Ce projet permettra de créer beaucoup d'emplois et de mieux valoriser la fonction *d'agent de sécurité et de gardiennage*. Les limites de l'étude sont liées à l'inexistence de données officielles fiables sur le secteur. Aussi, les différentes entreprises déjà installées refusent de donner des informations pertinentes sur leurs sociétés. Il faudrait que l'Etat appuie **l'Association des sociétés privées de sécurité et gardiennage** afin que cette dernière puisse mettre à disposition des statistiques fiables et complète. Mais nous savons que le risque zéro n'existe pas, surtout dans le monde de l'entreprise. Alors on peut se demander si la diversification, à priori une stratégie sûre et rentable, ne cache pas d'importants risques pour une entreprise, ou au contraire si les risques sont acceptables comparés aux avantages que procure cette stratégie. En fin, ce projet en question pourrait servir d'exemples pour tous promoteurs qui voudraient s'engager dans la création d'entreprise.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Azokli R. et Adjibi W. (2007) ; « micro finance au Bénin : évolution et perspective », 2007, 9 P
- Silem et Albertini, lexique d'économie (1999)
- A. CORHAY et M. MBANGALA, Fondements de gestion financière, 4ème édition de l'université de liège 2009, Belgique, P71
- Marc LABIE (1999) ; « Labie », 1999, 23 P
- CUSSON M., La sécurité privée : le phénomène, la controverse, l'avenir, 1998, p33.
- Simula P. « Précarité et relation aléatoire au travail : cas des agents de sécurité privée », 1999.
- SHEARING C.D., STENNING P.C., Modern private security: its growth and implications, 1981, pp. 183-245.
- VINDEVOGEL F., les municipalités américaines favorisent elle l'émergence de la police privées ?, 2004, p. 528.
- BRODEUR J.P., le contrôle social ; privatisation et technocratie, 1995, pp. 144-145.
- VAN OUIRIVE L., La sécurité privée amène-t-elle de la sécurité pour la population ? SHAPLAND J. & VAN OUIRIVE L., Police et sécurité : contrôle social et interaction public-privé, 1999, p. 48.
- SOUTH N., Policing for profit, 1988.
- WEISBURD D., Policing problem places : Crime Hot Spots and Effective Prevention, 2010.
- WEISBURD D., The place makes the thief in the Stockholm Criminology Symposium « A summary », 2010, p. 4.

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

**ANNEXES**

**Tableau n°11** : Besoin en RH et coût de la main-d'œuvre

Niveaux	RH	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
<b>Gérance</b>							<b>1</b>
	<b>Gérant</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	250 000	250 000	300 000	300 000	350 000	
	<i>Coût total</i>	1 750 000	3 000 000	3 600 000	3 600 000	4 200 000	16 150 000
<b>Staff</b>							<b>7</b>
	<b>Chef Service Exploitation/ Sécurité</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	180 000	180 000	200 000	200 000	220 000	
	<i>Coût total</i>	1 260 000	2 160 000	2 400 000	2 400 000	2 640 000	10 860 000
	<b>Assistants</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	100 000	100 000	100 000	120 000	220 000	
	<i>Coût total</i>	-	1 200 000	1 200 000	2 880 000	5 280 000	10 560 000
	<b>Secrétaire Administratif</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	150 000	150 000	170 000	170 000	190 000	
	<i>Coût total</i>	1 050 000	1 800 000	2 040 000	2 040 000	2 280 000	9 210 000
	<b>Assistants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	100 000	100 000	100 000	120 000	120 000	
	<i>Coût total</i>	-	-	-	1 440 000	1 440 000	2 880 000
	<b>Comptable financier</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	150 000	150 000	170 000	170 000	190 000	
	<i>Coût total</i>	1 050 000	1 800 000	2 040 000	2 040 000	2 280 000	9 210 000
	<b>Assistants</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<i>Coût/mensuel</i>	100 000	100 000	100 000	120 000	120 000	
	<i>Coût total</i>	-	-	-	-	1 440 000	1 440 000
	<b>Opérationnel</b>						
<b>Superviseurs</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<i>Coût/mensuel</i>		120 000	120 000	120 000	140 000	140 000	
<i>Coût total</i>		840 000	1 440 000	2 880 000	3 360 000	5 040 000	13 560 000
<b>Agents de sécurités</b>		<b>198</b>	<b>332</b>	<b>484</b>	<b>643</b>	<b>818</b>	<b>818</b>
<i>Coût/mensuel</i>		40 000	40 000	43 000	43 000	45 000	
<i>Coût total</i>		55 440 000	159 360 000	249 744 000	331 788 000	441 720 000	1 238 052 000
<b>Autres agents</b>		<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<i>Coût/trimestriel</i>		35 000	35 000	35 000	40 000	40 000	
<i>Coût total</i>		350 000	1 400 000	2 100 000	3 200 000	4 000 000	11 050 000
<b>COUT TOTAL</b>		<b>61 740 000</b>	<b>172 160 000</b>	<b>266 004 000</b>	<b>352 748 000</b>	<b>470 320 000</b>	<b>1 322 972 000</b>

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

**Tableau n°12** : Besoins en matériels et équipements

Niveaux	Moyens	Qté	Coût	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
<b>Gérance</b>				2 240 000	500 000	870 000	6 720 000	2 020 000	<b>12 350 000</b>
<b>Gérant</b>	Ordinateur	1	550 000	550 000	-	-	-	550 000	1 100 000
	Bureau	1	200 000	200 000	-	-	-	200 000	400 000
	Onduleurs	2	60 000	120 000	-	120 000	-	120 000	360 000
	Imprimante	1	250 000	250 000	-	250 000	-	250 000	750 000
	Disque dure	2	35 000	70 000	-	-	70 000	-	140 000
	fauteuils	1	150 000	150 000	-	-	150 000	-	300 000
	Moto	1	400 000	400 000	-	-	-	400 000	800 000
	Véhicule	1	6 000 000	-	-	-	6 000 000	-	6 000 000
	Autres	-	1 500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000
<b>Staff</b>									<b>10 415 000</b>
				1 045 000	700 000	645 000	800 000	945 000	<b>4 135 000</b>
<b>Chef Service Exploitation/Sécurité</b>	Ordinateur	1	400 000	400 000	-	-	400 000	-	800 000
	Bureau	1	150 000	150 000	-	-	-	150 000	300 000
	Onduleurs	1	60 000	60 000	-	60 000	-	60 000	180 000
	Imprimante	1	250 000	-	-	250 000	-	-	250 000
	Disque dure	1	35 000	35 000	-	35 000	-	35 000	105 000
	fauteuils	1	100 000	100 000	-	-	100 000	-	200 000
	Moto	1	400 000	-	400 000	-	-	400 000	800 000
	Autres	-	1 200 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 500 000
					1 255 000	200 000	355 000	950 000	505 000
<b>Secrétaire Administratif</b>	Ordinateur	1	400 000	400 000	-	-	400 000	-	800 000
	Bureau	1	150 000	150 000	-	-	-	150 000	300 000
	Onduleurs	2	60 000	120 000	-	120 000	-	120 000	360 000
	Imprimante	1	250 000	250 000	-	-	250 000	-	500 000
	Disque dure	1	35 000	35 000	-	35 000	-	35 000	105 000
	fauteuille	1	100 000	100 000	-	-	100 000	-	200 000
	Autres	-	1 000 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000
					1 205 000	150 000	305 000	900 000	455 000
<b>Comptable financier</b>	Ordinateur	1	400 000	400 000	-	-	400 000	-	800 000
	Bureau	1	150 000	150 000	-	-	-	150 000	300 000
	Onduleurs	2	60 000	120 000	-	120 000	-	120 000	360 000
	Imprimante	1	250 000	250 000	-	-	250 000	-	500 000
	Disque	1	35 000	35 000	-	35 000	-	35 000	105 000

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

Niveaux	Moyens	Qté	Coût	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
	dure								
	fauteuille	1	100 000	100 000	-	-	100 000	-	200 000
	Autres	-	750 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	750 000
<b>Opérationnel</b>									65 145 000
				1 605 000	150 000	305 000	1 300 000	855 000	4 215 000
<b>Superviseurs</b>	Ordinateur	1	400 000	400 000	-	-	400 000	-	800 000
	Bureau	1	150 000	150 000	-	-	-	150 000	300 000
	Onduleurs	2	60 000	120 000	-	120 000	-	120 000	360 000
	Imprimante	1	250 000	250 000	-	-	250 000	-	500 000
	Disque dure	1	35 000	35 000		35 000	-	35 000	105 000
	fauteuille	1	100 000	100 000	-	-	100 000	-	200 000
	Moto	1	400 000	400 000			400 000	400 000	1 200 000
	Autres	-	750 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	750 000
				9 529 250	4 991 250	5 655 000	5 950 000	6 466 250	32 591 750
<b>Agents de sécurités</b>	Coupe-coupe	99	3 500	346 500	234 500	266 000	280 000	304 500	1 431 500
	lampe torche	99	3 000	297 000	201 000	228 000	240 000	261 000	1 227 000
	Coûteaux	99	2 500	247 500	167 500	190 000	200 000	217 500	1 022 500
	Matraque électronique	99	10 000	990 000	670 000	760 000	800 000	870 000	4 090 000
	Matraque en bois	99	1 500	148 500	100 500	114 000	120 000	130 500	613 500
	Sifflet	99	250	24 750	16 750	19 000	20 000	21 750	102 250
	Gaz aérosole	99	5 000	495 000	335 000	380 000	400 000	435 000	2 045 000
	Menotte	99	2 000	198 000	134 000	152 000	160 000	174 000	818 000
	Tenue complet	198	10 000	1 980 000	670 000	760 000	800 000	870 000	5 080 000
	Badget de service	99	1 000	99 000	67 000	76 000	80 000	87 000	409 000
	Téléphone corporate	99	10 000	990 000	670 000	760 000	800 000	870 000	4 090 000
	Radio Emetteur-Récepteur	99	10 000	990 000	670 000	760 000	800 000	870 000	4 090 000
	Porte matraque et menotte	99	2 000	198 000	134 000	152 000	160 000	174 000	818 000
	Porte gaz	99	1 000	99 000	67 000	76 000	80 000	87 000	409 000
	Chaussures	198	12 000	2 376 000	804 000	912 000	960 000	1 044 000	6 096 000
Autres	1	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000	
<b>Autres agents</b>				100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
	Autres	1	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
	<b>COUT TOTAL</b>			<b>16 979 250</b>	<b>6 791 250</b>	<b>8 235 000</b>	<b>16 720 000</b>	<b>11 346 250</b>	<b>60 071 750</b>

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

**Tableau n°13** : les investissements à réaliser

INVESTISSEMENTS	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Dépôts et cautionnements</b>	<b>2 550 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cautions sur loyers (200 000 par mois)	2 400 000				
Dépôts pour électricité	50 000				
Dépôt pour l'eau	50 000				
Autres dépôts et cautionnements	50 000				
<b>Immobilisation en cours</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Immobilisations corporelles en cours					
Immobilisations incorporelles en cours	-				
<b>Immobilisations d'exploitation</b>	<b>18 829 250</b>	<b>6 791 250</b>	<b>8 235 000</b>	<b>16 720 000</b>	<b>11 346 250</b>
Immobilisations incorporelles	350 000				
Immobilisations corporelles (y compris les travaux d'aménagement)	1 500 000				
Matériels	16 979 250	6 791 250	8 235 000	16 720 000	11 346 250
<b>Immobilisations hors exploitation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Total des investissements</b>	<b>21 379 250</b>	<b>6 791 250</b>	<b>8 235 000</b>	<b>16 720 000</b>	<b>11 346 250</b>

**Tableau n°14** : Amortissements techniques

N°	Désignation	Montant brute	Délais (an)	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL	VNC
<b>1</b>	Matériel de transport	8 800 000		266 667	400 000	400 000	1 333 333	1 600 000	4 000 000	4 800 000
	Moto	2 800 000	3	266 667	400 000	400 000	133 333	400 000	1 600 000	1 200 000
	Véhicule	6 000 000	5				1 200 000	1 200 000	2 400 000	3 600 000
<b>2</b>	Matériels et mobilier	16 979 250	3	5 659 750	5 659 750	5 659 750	5 659 750	5 659 750	11 319 500	5 659 750
<b>3</b>	Frais d'étude	350 000	3	116 667	116 667	116 666			350 000	0
<b>4</b>	Autres Matériels (groupes électrogènes)	850 000	5	141 667	170 000	170 000	170 000	170 000	821 667	28 333
	<b>TOTAL</b>	<b>35 779 250</b>		<b>6 451 418</b>	<b>6 746 417</b>	<b>6 746 416</b>	<b>8 496 416</b>	<b>9 029 750</b>	<b>20 491 167</b>	<b>15 288 083</b>

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

**Tableau n°16** : Estimation des charges

Charges	ANNEES					TOTAL
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Achats de produits stockables</b>	<b>565 000</b>	<b>1 026 500</b>	<b>1 080 900</b>	<b>1 137 820</b>	<b>1 197 386</b>	<b>5 007 606</b>
<i>Achat de fournitures</i>	560 000	1 008 000	1 058 400	1 111 320	1 166 886	4 904 606
<i>Variation de stock</i>	5 000	18 500	22 500	26 500	30 500	103 000
<b>Achats de produits non stockables</b>	<b>525 000</b>	<b>1 080 000</b>	<b>1 260 000</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 980 000</b>	<b>6 285 000</b>
<i>Electricité</i>	245 000	420 000	420 000	420 000	420 000	1 925 000
<i>Eau</i>	70 000	120 000	120 000	120 000	120 000	550 000
<i>Carburant</i>	210 000	540 000	720 000	900 000	1 440 000	3 810 000
<b>Servises extérieurs A</b>	<b>6 373 000</b>	<b>10 372 000</b>	<b>13 437 200</b>	<b>16 643 660</b>	<b>20 171 443</b>	<b>66 997 303</b>
<i>Locations et charges locatives</i>	1 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	11 000 000
<i>Entretien et réparation</i>	280 000	504 000	529 200	555 660	583 443	2 452 303
<i>Publicités et publications</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000
<i>Assurances</i>	4 360 000	7 040 000	10 080 000	13 260 000	16 760 000	51 500 000
<i>Frais de télécommunications</i>	133 000	228 000	228 000	228 000	228 000	1 045 000
<b>Services extérieurs B</b>	<b>760 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>5 176 000</b>
<i>Frais bancaires</i>	20 000	24 000	24 000	24 000	24 000	116 000
<i>Honoraires</i>	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000
<i>Redevances</i>	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
<i>Cotisations</i>	120 000	60 000	60 000	60 000	60 000	360 000
<i>Missions</i>	400 000	800 000	800 000	800 000	800 000	3 600 000
<b>Impôts et taxes</b>	<b>1 405 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>1 705 000</b>
<i>Impôts et taxes</i>	150 000	50 000	50 000	50 000	50 000	350 000
<i>Droits d'enregistrement</i>	1 250 000	-	-	-	-	1 250 000
<i>Pénalités et amendes</i>	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
<i>Autres impôts et taxes</i>	-	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
<b>Autres charges</b>	<b>200 000</b>	<b>300 000</b>	<b>350 000</b>	<b>400 000</b>	<b>450 000</b>	<b>1 700 000</b>
<i>Charges diverses</i>	200 000	300 000	350 000	400 000	450 000	1 700 000
<b>Charges de personnel</b>	<b>80 410 260</b>	<b>223 995 840</b>	<b>345 899 196</b>	<b>458 579 652</b>	<b>611 305 680</b>	<b>1 720 190 628</b>
<i>Salaires</i>	61 740 000	172 160 000	266 004 000	352 748 000	470 320 000	1 322 972 000
<i>CNSS</i>	10 125 360	28 234 240	43 624 656	57 850 672	77 132 480	216 967 408
<i>IPTS</i>	8 334 900	23 241 600	35 910 540	47 620 980	63 493 200	178 601 220
<i>Primes</i>	175 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 375 000
<i>Indemnités</i>	35 000	60 000	60 000	60 000	60 000	275 000
<b>Charges financières</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Intérêts des emprunts</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres intérêts</i>	-	-	-	-	-	-

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

Charges	ANNEES					TOTAL
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>6 451 418</b>	<b>6 746 417</b>	<b>6 746 416</b>	<b>8 496 416</b>	<b>9 029 750</b>	<b>37 470 417</b>
<i>Dotations aux amortissements d'exploitation</i>	<i>6 451 418</i>	<i>6 746 417</i>	<i>6 746 416</i>	<i>8 496 416</i>	<i>9 029 750</i>	<i>37 470 417</i>
<b>TOTAL CHARGE D'EXPLOITATION</b>	<b>96 689 678</b>	<b>244 699 757</b>	<b>369 952 712</b>	<b>487 876 548</b>	<b>645 313 259</b>	<b>1 844 531 954</b>

**Tableau n°18** : Plan de financement

Charges	ANNEES					TOTAL
	2017	2018	2019	2020	2021	
<b>Achats de produits stockables</b>	<b>565 000</b>	<b>1 026 500</b>	<b>1 080 900</b>	<b>1 137 820</b>	<b>1 197 386</b>	<b>5 007 606</b>
<i>Achat de fournitures</i>	<i>560 000</i>	<i>1 008 000</i>	<i>1 058 400</i>	<i>1 111 320</i>	<i>1 166 886</i>	<i>4 904 606</i>
<i>Variation de stock</i>	<i>5 000</i>	<i>18 500</i>	<i>22 500</i>	<i>26 500</i>	<i>30 500</i>	<i>103 000</i>
<b>Achats de produits non stockables</b>	<b>525 000</b>	<b>1 080 000</b>	<b>1 260 000</b>	<b>1 440 000</b>	<b>1 980 000</b>	<b>6 285 000</b>
<i>Electricité</i>	<i>245 000</i>	<i>420 000</i>	<i>420 000</i>	<i>420 000</i>	<i>420 000</i>	<i>1 925 000</i>
<i>Eau</i>	<i>70 000</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>	<i>120 000</i>	<i>550 000</i>
<i>Carburant</i>	<i>210 000</i>	<i>540 000</i>	<i>720 000</i>	<i>900 000</i>	<i>1 440 000</i>	<i>3 810 000</i>
<b>Services extérieurs A</b>	<b>2 413 000</b>	<b>4 132 000</b>	<b>4 157 200</b>	<b>4 183 660</b>	<b>4 211 443</b>	<b>19 097 303</b>
<i>Locations et charges locatives</i>	<i>1 400 000</i>	<i>2 400 000</i>	<i>2 400 000</i>	<i>2 400 000</i>	<i>2 400 000</i>	<i>11 000 000</i>
<i>Entretien et réparation</i>	<i>280 000</i>	<i>504 000</i>	<i>529 200</i>	<i>555 660</i>	<i>583 443</i>	<i>2 452 303</i>
<i>Publicités et publications</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>1 000 000</i>
<i>Assurances</i>	<i>400 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>3 600 000</i>
<i>Frais de télécommunications</i>	<i>133 000</i>	<i>228 000</i>	<i>228 000</i>	<i>228 000</i>	<i>228 000</i>	<i>1 045 000</i>
<b>Services extérieurs B</b>	<b>760 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>1 104 000</b>	<b>5 176 000</b>
<i>Frais bancaires</i>	<i>20 000</i>	<i>24 000</i>	<i>24 000</i>	<i>24 000</i>	<i>24 000</i>	<i>116 000</i>
<i>Honoraires</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>200 000</i>	<i>1 000 000</i>
<i>Redevances</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>100 000</i>
<i>Cotisations</i>	<i>120 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>	<i>60 000</i>	<i>360 000</i>
<i>Missions</i>	<i>400 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>800 000</i>	<i>3 600 000</i>
<b>Impôts et taxes</b>	<b>1 405 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>75 000</b>	<b>1 705 000</b>
<i>Impôts et taxes</i>	<i>150 000</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>50 000</i>	<i>350 000</i>
<i>Droits d'enregistrement</i>	<i>1 250 000</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>1 250 000</i>
<i>Pénalités et amendes</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>5 000</i>	<i>25 000</i>
<i>Autres impôts et taxes</i>	<i>-</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>20 000</i>	<i>80 000</i>
<b>Autres charges</b>	<b>200 000</b>	<b>300 000</b>	<b>350 000</b>	<b>400 000</b>	<b>450 000</b>	<b>1 700 000</b>

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

	ANNEES					
	2017	2018	2019	2020	2021	
<i>Charges diverses</i>	200 000	300 000	350 000	400 000	450 000	1 700 000
<b>Charges de personnel</b>	<b>80 410 260</b>	<b>223 995 840</b>	<b>345 899 196</b>	<b>458 579 652</b>	<b>611 305 680</b>	<b>1 720 190 628</b>
<i>Salaires</i>	61 740 000	172 160 000	266 004 000	352 748 000	470 320 000	1 322 972 000
<i>CNSS</i>	10 125 360	28 234 240	43 624 656	57 850 672	77 132 480	216 967 408
<i>IPTS</i>	8 334 900	23 241 600	35 910 540	47 620 980	63 493 200	178 601 220
<i>Primes</i>	175 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 375 000
<i>Indemnités</i>	35 000	60 000	60 000	60 000	60 000	275 000
<b>Charges financières</b>	-	-	-	-	-	-
<i>Intérêts des emprunts</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Autres intérêts</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Dotations aux amort</b>	<b>6 451 418</b>	<b>6 746 417</b>	<b>6 746 416</b>	<b>8 496 416</b>	<b>9 029 750</b>	<b>37 470 417</b>
<i>Dotations aux amort d'exploitation</i>	6 451 418	6 746 417	6 746 416	8 496 416	9 029 750	37 470 417
<b>TOTAL CHARGE D'EXPLOITATION</b>	<b>92 729 678</b>	<b>238 459 757</b>	<b>360 672 712</b>	<b>475 416 548</b>	<b>629 353 259</b>	<b>1 796 631 954</b>
<i>Dotations aux amort Financiers</i>						-
<b>Impôt sur le bénéfice</b>	-	<b>10 312 696</b>	9 835 777	14 552 026	8 338 088	<b>43 038 588</b>
<b>CHARGE TOTALE</b>	92 729 678	248 772 453	370 508 489	489 968 574	637 691 347	<b>1 839 670 542</b>
<b>PLAN DE FINANCEMENT</b>						
<b>CHARGES DECAISSABLES</b>	86 278 260	242 026 036	363 762 073	481 472 158	628 661 597	<b>1 802 200 125</b>
<b>PRODUIT TOTAL</b>	<b>94 407 944</b>	<b>270 481 498</b>	<b>394 542 154</b>	<b>524 256 614</b>	<b>666 158 480</b>	<b>1 949 846 690</b>
<b>PRODUITS ENCAISSABLES</b>	94 407 944	270 481 498	394 542 154	524 256 614	666 158 480	<b>1 949 846 690</b>
<b>INVESTISSEMENTS</b>	21 379 250	6 791 250	8 235 000	16 720 000	11 346 250	<b>64 471 750</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>-13 249 566</b>	<b>21 664 212</b>	<b>22 545 081</b>	<b>26 064 456</b>	<b>26 150 633</b>	<b>83 174 815</b>
<b>Cash-flow cumulé</b>	<b>-13 249 566</b>	<b>8 414 646</b>	<b>30 959 727</b>	<b>57 024 182</b>	<b>83 174 815</b>	
<b>CAPACITE/BESOIN DE FINANCEMENT</b>						
Capitaux propres	5 000 000					
Cash-flow cumulé	-13 249 566	8 414 646	30 959 727	57 024 182	83 174 815	
Capacité/besoin de financement	-8 249 566	165 080	31 124 806	88 148 989	171 323 804	
<b>EMPRUNTS/FINANCEMENT EXTERNE</b>						
EMPRUNTS (sur 5 ans au taux de 10% dégressif)	20 000 000	10 000 000				
<b>REMBOURSEMENT DE L'EMPRUNT</b>						
Remboursement en capital	4 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	
Remboursement d'intérêt	2 000 000	2 600 000	2 000 000	1 200 000	800 000	
<b>TOTAL</b>	<b>6 000 000</b>	<b>8 600 000</b>	<b>8 000 000</b>	<b>7 200 000</b>	<b>6 800 000</b>	

## Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage

	ANNEES				
	2017	2018	2019	2020	2021
REMBOURSEMENT					
<b>SITUATION DE LA TRESORERIE</b>					
<b>SITUATION GLOBALE</b>	<b>5 750 434</b>	<b>1 565 080</b>	<b>23 124 806</b>	<b>80 948 989</b>	<b>164 523 804</b>

**Tableau n°19** : Répartition du bénéfice net et rémunération des parts

	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
<b>RESULTAT NET</b>	<b>-2 281 734</b>	<b>15 469 045</b>	<b>14 753 665</b>	<b>21 828 040</b>	<b>12 507 133</b>	<b>55 070 733</b>
RESERVES LEGALES (15%)	0	2 320 357	2 213 050	3 274 206	1 876 070	8 260 610
<b>PART P.E.B.Co-BETHESDA (40%)</b>	<b>0</b>	<b>5 259 475</b>	<b>5 016 246</b>	<b>7 421 534</b>	<b>4 252 425</b>	<b>18 724 049</b>
PART CAISSE DE SOLIDARITE (60%)	0	7 889 213	7 524 369	11 132 300	6 378 638	28 086 074

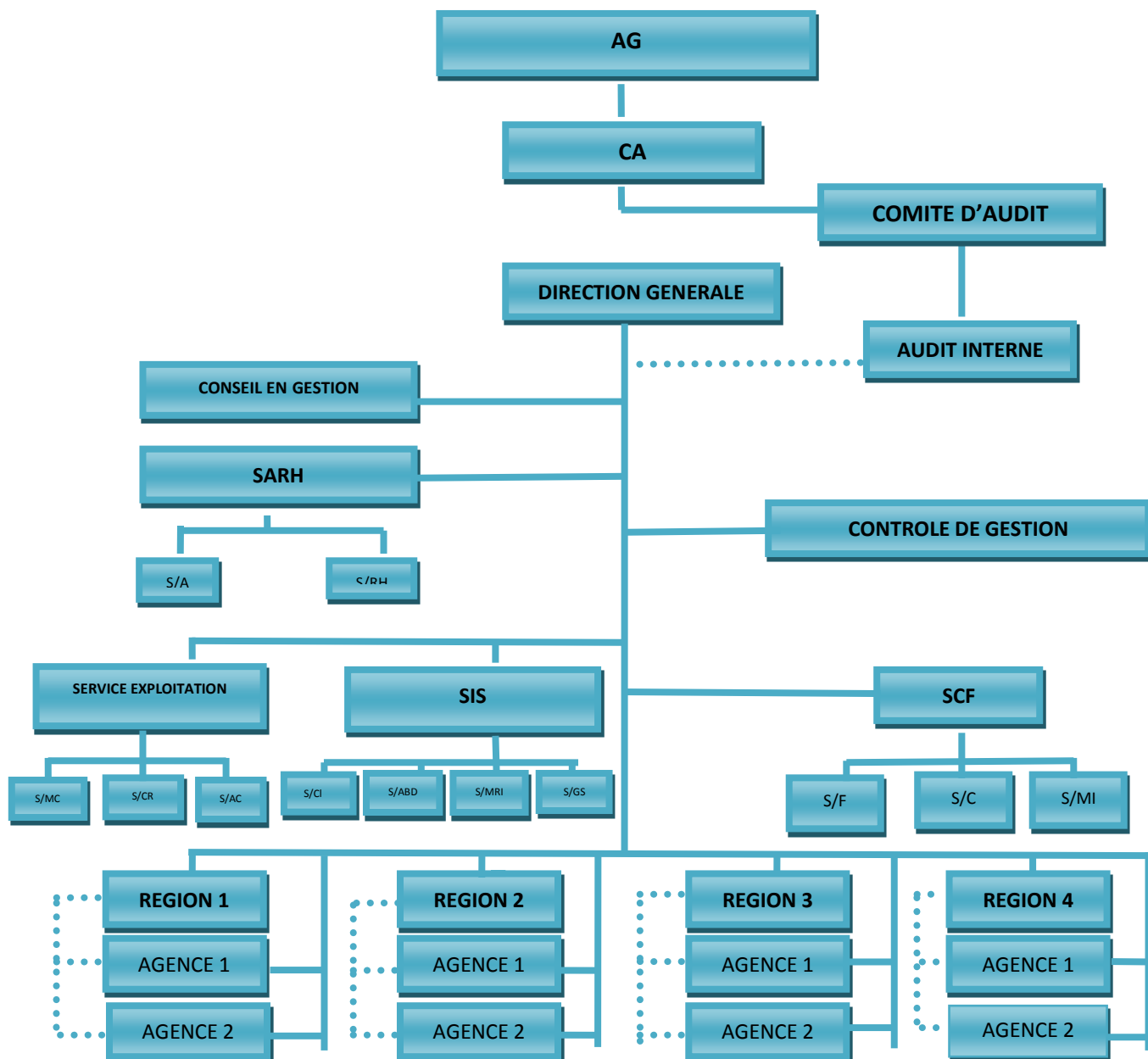
**Tableau n°20** : Avantage – inconvénients

Statuts Juridique	Avantages	Inconvénients
<b>S.A.R.L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capital minimum exigé pas trop important 1 000 000 F CFA</li> <li>➤ Responsabilité limitée aux apports : les associés ne sont responsables qu'a concurrence de leurs apports ;</li> <li>➤ Les associés ont la possibilité d'assurer un contrôle étroit de l'accès de nouveaux associés au capital de la société ;</li> <li>➤ La société pourra continuer d'exister en cas de décès de l'un des associés ou du gérant (si le contraire n'est pas stipulé dans les statuts)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le capital minimum exigé bloque certaine initiatives</li> <li>➤ Obligation de passer par un notaire pour les actes constitutifs (statuts, déclaration de conformité...)</li> <li>➤ Frais de constitution très élevé</li> <li>➤ Les associés ne peuvent céder librement leurs parts sociales.</li> </ul>

**Tableau n°21** : Tableau comparatif pour le choix de la forme juridique

Statuts Juridique	S.A.R.L	S.A
Associés Min	01	01
Capital minimum	1.000.000F CFA minimum à libérer intégralement à la constitution	10.000.000 F CFA minimum ; libération du ¼ à la constitution et le solde dans les 3 ans
Crédibilité auprès des tiers	Importante	Très importante
Responsabilité des associés	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Commissaires aux comptes	Pas obligatoire	Obligatoire
Direction	Gérant (associé ou non) nommé par les associés	Directeur général, ou Administrateur Général
Imposition des bénéfices	Impôt sur les sociétés (IS) 25% du bénéfice net	Impôt sur les sociétés (IS) 25% du bénéfice net
L'impôt minimum	200 000	200 000

**Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**



**AG** : Assemblée Générale

**CA** : Conseil d'Administration

**SMC** : Section Marketing et Communication

**SIS** : Service Informatique et Statistique

**SCF** : service comptable et Financier

**SACR** : Section Appui Conseil et Renforcement des capacités

**SCRJC** : Section Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux

**SARH** : Service Administratif et Ressources Humaines

**S/F** : Section Finances

**S/C** : Section Comptabilité

**S/MI** : Section Matériel et Immobilisation

**Organigramme P.E.B.Co-BETHESDA mis en œuvre 2015 – 2016**

**TABLE DES MATIERES**

INTRODUCTION.....	0
Section 1 : Présentation de P.E.B.Co-BETHESDA.....	13
Paragraphe 1 : Historique, Statut Juridique et Objectifs statutaires de P.E.B.Co-BETHESDA.....	13
A. Historique et Statut juridique.....	13
Chapitre 1 : PRESENTATION DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX .....	13
B. Les objectifs statutaires de P.E.B.Co-BETHESDA.....	15
C. La vision et les perspectives à l'horizon 2016 .....	15
D. La mission de P.E.B.Co-BETHESDA.....	16
E. Zone d'intervention .....	16
F. Activités de P.E.B.Co-BETHESDA.....	17
G. La gamme des produits de P.E.B.Co-BETHESDA .....	19
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de P.E.B.Co-BETHESDA.....	22
A. L'Assemblée Générale (AG).....	22
B. Le Conseil d'Administration (CA) .....	22
C. La Direction Générale .....	23
D. Les services centraux.....	23
D.1 Le Service Contrôle de Gestion des Projets.....	23
D.2 Le Secrétariat Administratif et des Ressources Humaines .....	23
D.3 Le Service audit interne .....	24
D.4 Le Service Informatique et Statistique.....	24
D.5 Le Service Comptable et Financier.....	24
D.6 Service d'Exploitation .....	24
D.6.1 La Section Marketing et Communication .....	25
D.6.2 La Section Crédit, Recouvrement, Juridique et Contentieux .....	25
D.6.3 La Section Appui Conseil et Renforcement des Capacités .....	26
E. Les services extérieurs.....	26
Section 2 : Environnement de P.E.B.Co-BETHESDA et état des lieux .....	26
Paragraphe 1 : Environnement de P.E.B.Co-BETHESDA .....	26
A. Le Microenvironnement .....	26
B. Le Macro environnement .....	27
Paragraphe 2 : Déroulement du stage .....	28

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

A. Organisation du stage .....	28
B. Travaux effectués .....	28
B.1 Au sein de l'agence.....	28
B.2 Sur le terrain .....	28
B.3 Impression du vécu du stage .....	29
Paragraphe 3 : Le diagnostic avant projet.....	29
A. Analyse externe de l'environnement .....	29
B. L'analyse du microenvironnement .....	30
B.1 Analyse de l'offre .....	30
B.2 Analyse de la demande .....	30
B.2.1 La demande actuelle .....	30
B.2.2 Les facteurs influençant la demande.....	31
B.2.3 L'évolution de la demande.....	31
B.3 L'intensité concurrentielle .....	32
B.4 La concurrence .....	32
C. Brève présentation du contexte national des sociétés de sécurité privée.....	32
Section 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude.....	34
Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et objectif de l'étude.....	34
Chapitre 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	34
B. Intérêt de l'étude.....	35
Paragraphe 2 : Objectif de l'étude .....	36
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche .....	36
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	36
A. Définition de la diversification .....	36
B. Théorie de l'entreprise.....	37
C. Définition du concept rentabilité .....	38
D. Notions sur l'investissement .....	39
D.1 Définition .....	39
D.2 Critères de choix pour les investissements.....	40
E. Analyse financière : méthodes de détermination de la rentabilité d'un investissement .....	41
E.1 Les méthodes non actualisées .....	42
E.2 Les méthodes actualisées .....	42
E.2.1 La valeur actuelle nette (VAN) .....	42
E.2.2 Le taux de rentabilité interne (TRI).....	43

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

F. La qualité de l'offre.....	44
G. Définition et éléments constitutifs de la micro finance.....	44
H. Sécurité privée.....	45
I. Gardiennage.....	46
J. L'évolution du secteur.....	46
K. Profil des salariés.....	47
L. Rotation du personnel.....	47
M. Les relations public-privé d'aujourd'hui : une distinction public-privé devenue obsolète ?.....	49
N. Le gardiennage pour vaincre le sentiment d'insécurité.....	50
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'Etude.....	51
A. Techniques de collecte d'informations.....	51
B. Les populations étudiées.....	51
C. Méthode de traitement des informations.....	51
Section 1 : Présentation des résultats des différentes études.....	52
Paragraphe 1 : Analyse technique et l'Analyse du marché.....	52
A. Analyse technique.....	52
A.1 Analyse Organisationnelle du projet.....	52
A.1.1 Analyse institutionnelle et structurelle.....	52
Chapitre 3 : CADRE PRATIQUE : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE.....	52
A.1.2 L'organisation du projet.....	53
A.1.3 La charte des responsabilités.....	53
A.1.4 L'application des principes de bonne gouvernance.....	53
A.2 Description de l'appareil de production.....	53
A.2.1 Forme juridique et textes fondamentaux.....	53
A.2.2 Structure organisationnelle.....	54
A.2.3 Outil de gestion.....	55
B. Analyse du marché.....	55
B.1 Analyse du marché : Existence du marché et son volume.....	55
B.2 Analyse de la demande et l'offre.....	56
B.2.1 Volume de l'offre et de la demande.....	56
B.2.2 Demande potentielle non satisfaisante.....	57
B.3 Appréciation de l'offre.....	58
B.4 Identification des risques et contraintes.....	59
B.5 Définition de la stratégie-marché.....	59

## **Diversification des Activités d'un SFD : Analyse de l'opportunité et de rentabilité de la création d'une société de gardiennage**

---

B.6 Moyens financiers.....	60
B.7 Stimulation des ventes futurs .....	61
Paragraphe 2 : Analyse financière et l'Analyse économique.....	62
A. Analyse financière.....	62
A.1 Structure des produits .....	62
A.2 Structure des charges .....	62
A.3 Résultats d'exploitation prévisionnelle.....	64
A.4 Calcul de la VAN, du TRI et du délai de récupération du capital .....	64
B. Analyse économique.....	66
B.1. Incidences économiques et sociale du projet.....	66
B.2 Inconvénients ou risques Identifiés .....	67
Section 2 : Défis pour l'avenir et recommandation .....	68
Paragraphe 1 : Défis pour l'avenir.....	68
Paragraphe 2 : Recommandations .....	68
CONCLUSION.....	70
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	71
ANNEXES.....	72
TABLE DES MATIERES.....	81