

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT GESTION
OPTION : M A R K E T I N G
MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DU SECOND CYCLE EN GESTION

Projet de création d'une agence de communication dénommée Universal-Com à Ankorondrano :

Présenté par : HARIMEFY.Dominique

Encadreur Professionnel : Monsieur ANDRIANANDRAINA Salomon Claude Chef de
Département de l'Espace Promotion de l'Artisanat MICDSP
Date de soutenance : 04 Août 2006

Sous la Direction de : Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel Maître de
Conférence Directeur du CERG FACDEGS

Table des matières

REMERCIEMENTS .	1
LISTE DES ABREVIATIONS . .	3
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET . .	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET : .	5
Section 1 : Historique du projet : .	5
Section 2 : Caractéristiques du projet envisagé : .	9
CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE VISE : .	10
Section 1 : La description du marché : .	11
Section 2 : Analyse de l'offre : . .	12
Section 3 : Analyse de la demande : . .	15
Section 4 : Politique et Stratégie marketing envisagée : .	17
CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS, LES CRITERES D'EVALUATIONS ET DES STRUCURES FINANCIERES : . .	21
Section 1 : Les outils d'évaluation du projet : .	21
Section 2 : Les critères d'évaluation du projet : . .	24
Section 3 : Les structures financières : .	24
DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET . .	29
CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION : . .	29
Section 1 : Les ressources à mettre en place : .	29
Section 2 : La caractéristique de l'approvisionnement : .	32
CHAPITRE II : LA CAPACITE DE SERVICE ENVISAGE : .	35
Section 1 : Les différents facteurs de réalisation : . .	36
Section 2 : Les dépenses en matières premières : .	36
Section 3 : Prévision sur le service envisagé : (en nombre) .	39
CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE : . .	42
Section 1 : Structure organisationnelle : .	42

Section 2 : Organisation du travail : . .	44
Section 3 : Chronogramme d'activité: .	46
TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET .	47
CHAPITRE I : COUT D'INVESTISSEMENT ET COMPTE DE GESTION : .	47
Section 1 : Le coût des investissements : .	47
Section 2 : Tableau d'amortissement : .	51
Section 3 : Tableau de remboursement des dettes : . .	52
Section 4 : Plan de financement : .	53
Section 5 : Les comptes de gestion : . .	54
CHAPITRE II : ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE : .	55
Section 1 : Le compte de résultat prévisionnel et la rentabilité : .	55
Section 2 : Plan de trésorerie : .	58
Section 3 : Marge Brute d'Autofinancement (MBA) : . .	59
Section 4 : Bilan prévisionnel : . .	60
CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET : . .	61
Section 1 : Evaluation économique : .	61
Section 2 : Evaluation financière : .	61
Section 3 : Evaluation sociale : .	65
CONCLUSION GENERALE .	66
LISTE DES ABREVIATIONS . .	67
ANNEXE I : Statut SARL .	69
ANNEXE II : GUIDE . .	81
BIBLIOGRAPHIE . .	83

REMERCIEMENTS

Malgré les efforts qu'on a déployés, ce mémoire de maîtrise, n'aurait pu être mené à terme sans la collaboration d'autres personnes. Ainsi j'adresse mes sincères remerciements et entières reconnaissances à :

Monsieur **RAJERISON Wilson**, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo,

Et aussi Monsieur **ANDRIAMARO RANOVONA**, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie,

Monsieur **RALISON Roger**, Maître de conférences, Chef de Département Gestion.

Ensuite Monsieur **ANDRIANTSEHENO Daniel**, Maître de conférences, Directeur des études et des recherches en gestion, Encadreur enseignant qui a bien voulu accepter de faire l'honneur, de présenter ce mémoire de fin d'études en gestion, de nous avoir montrer le chemin du succès.

Monsieur ANDRIANANDRAINIA Salomon Claude, Encadreur professionnel qui nous a apporté sa forte contribution dès le début de nos recherches, malgré ses hautes et lourdes responsabilités. Il nous a permis d'acquérir une excellente formation dans la gestion et la création d'entreprise,

Tous nos amis pour leurs aides et leurs soutiens de toutes sortes,

Enfin, j'adresse également mes remerciements et une profonde reconnaissance à toute ma famille : mes parents, mes frères et mes sœurs et notamment à Dieu.

Merci

LISTE DES ABREVIATIONS

A : Apport

BNI-CL : BNI de Crédit Lyonnais

C : Capital

CNAPS : Caisse National des Prévoyances Sociales

CH.FI : Charges Financières

CH.E : Charges Exceptionnelles

DAA : Dotation Aux Amortissements

DCPE : Document Cadre de la Politique Economique

DRCI : Délai de Récupération des Capitaux Investis

FDB : Fourniture De Bureau

FIFO : First In First Out

INSTAT : Institut National de la Statistique

IP : Indice de Profitabilité

IRSA : Impôt sur le Revenu Salarial Assimilé

LMT : Long et Moyen Terme

MMB : Matériel et Mobilier de Bureau

MBA : Marge Brute d'Autofinancement

OSIE : Organisation Sanitaire Inter Entreprise

PIB : Produit Intérieur Brut

RAF : Responsable Administratif et Financier

VAN : Valeur Actuelle Nette

RAV : Responsable Achat et Vente

T.E : Total Encaissement

T.D : Total Décaissement

TRI : Taux de Rentabilité Interne

Projet de création d'une agence de communication dénommée Universal-Com à Ankorondrano :

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET :

Dans ce chapitre, nous présenterons successivement l'historique, en ce qui concerne la généralité situation géographique, les problèmes politiques et socio-économiques, les principales activités du projet et aussi la caractéristique du projet envisagé comme la nature, le but et objectif, et l'intérêt du projet dans la région d'exploitation.

Voyons tout d'abord l'historique du projet.

Section 1 : Historique du projet :

L'historique du projet nous amène à développer les points suivants :

La généralité sur la situation géographique de la région,

Problème politique et environnement socio-économique,

Et enfin les principales activités.

1.1-Généralité sur la situation géographique de la région:

La région d'Analamanga est composée de neuf districts, à savoir Antananarivo Renovohitra, Avaradrano, Ankazobe, Antsimondrano, Ambatolampy, Andramasina, Anjozorobe, Manjakandriana, Ambohidratrimo. L'ensemble de la région couvre une superficie de 19.081 km², et présente un relief morcelé dont l'altitude varie de 600 à 1.700 m.

Relief :

La région fait partie de ce que l'on appelle les hautes terres par rapport à l'ensemble de l'île. Son relief se distingue par trois ensembles :

Les hauts plateaux situés au nord et à l'ouest et dépassent l'altitude de 1.500 m, ils sont séparés par des vastes vallées drainées par deux fleuves, la Betsiboka et Ikopa. Le centre se caractérise par l'escarpement de faille de l'Angavo et le paysage de collines de l'Imerina est. A l'ouest, il y a les plaines d'Antananarivo, dont l'aménagement commençait au temps de la royauté Merina. Le sud a une altitude plus élevée. C'est une région volcanique comprenant plusieurs bassins aménagés : Ambatolampy.

L'Est présente un paysage très varié. La région de Manjakandriana est formée par une succession de collines coupées par un chaos de boules granitiques. Cette cascade de dômes s'estompe au niveau du district d'Andramasina.

Au Nord, le district d'Ankazobe fait partie du vaste ensemble des Tampoketsa, surface d'érosion monotone, uniforme, interrompue par de larges et longues vallées suivies par des rivières au fond plat et bordées de forêts galeries. Par contre, le district d'Anjozorobe (Nord-est) présente un paysage plus ouvert avec des vallées séparant les tanety.

Au Sud, le district d'Ambatolampy est constitué par une fraction du versant oriental de l'Ankaratra.

Climat :

La région fait partie du régime climatique tropical d'altitude, supérieure à 900 mètres. Elle est caractérisée par une température moyenne annuelle inférieure ou égale à 20° C. Ce domaine climatique englobe l'axe central de la haute terre et couvre une grande partie de la Province d'Antananarivo.

L'année comporte deux saisons bien individualisées : une saison pluvieuse et moyennement chaude, de Novembre à Mars et une autre fraîche et relativement sèche, durant le reste de l'année. Il existe de nombreux sous climats. Il est même possible que chaque district ou chaque commune ait sa spécificité climatique.

Température :

Dans l'Imerina central, l'amplitude diurne est forte. Elle est encore accentuée en saisons fraîches. La température la plus basse est enregistrée dans la région d'Ambatolampy, où les gelées sont fréquentes et l'inversion des températures est courante entre les plaines couvertes de brouillard et les sommets les plus ensoleillés. Les districts de Manjakandriana et d'Andramasina connaissent également des températures

relativement basses au moment de la montée de l'alizé du Sud-est.

La température moyenne à Antananarivo se situe entre 19°.3C et 19°.8C de 2000 à 2002 suivant la source de la Direction des exploitations météorologiques. La température moyenne maxima est de 24°.6C tandis que le minimum est de 14°.6C.

Pluviométrie :

Dans la région de l'Imerina Central, la moyenne de pluies annuelles est de 1 364 mm en 118 jours avec un maximum de 1 456,3 mm en 129 jours relevé dans le district de Manjakandriana, où il n'existe aucun mois sec et un minimum de 1 237,5 mm en 90 jours enregistré dans le district d'Antananarivo Atsimondrano.

Cyclones :

La région fait partie des zones à faible risque climatique. Les perturbations tropicales qui y ont passé sont rarement redoutables. Quelques unes causent néanmoins des dégâts considérables sur l'environnement et sur la vie socio-économique dans la région.

Population et démographie :

Dans l'ensemble de la région, tous les districts ont plus de 100 000 habitants. La population est fortement concentrée à Antananarivo Renivohitra (30%). Cette pression démographique dans la capitale de Madagascar résulte du phénomène d'urbanisation qui attire la population des autres districts.

Les districts d'Ankazobe, Andramasina, Anjozorobe et Soavinandriana comptent moins de population (moins de 6%). Ces zones se caractérisent par l'enclavement de certaines communes et l'insécurité dans le milieu rural.

La densité globale de la population dans la région est de l'ordre de 93 habitants au km², soit presque quatre fois supérieure à la moyenne nationale (22 habitants au km²) selon le RGPH93. Les densités présentent une grande disparité au niveau des districts. En effet, on peut noter une inégale répartition spatiale de la population entre les milieux urbains et ruraux et entre les limites administratives.

Ainsi, on distingue des étendues faiblement peuplées dans les districts d'Ankazobe (12 habitants au km²) et d'Anjozorobe (27 habitants au km²) à côté des zones surpeuplées dans les districts d'Antananarivo Renivohitra (8 443 habitants au km²), et à moindre mesure, d'Antananarivo Atsimondrano et Avaradrano, respectivement 606 et 300 habitants au km².

1.2-Problème politique et environnement socio-économique :

La société malgache évolue actuellement vers la civilisation dominée par l'information. Cette information consiste à une arme économique qui permet de maîtriser le monde des affaires surtout les entreprises. En effet, elle reste une ressource précieuse dans le cadre de développement de l'entreprise mais le problème, c'est le mal exploitation de l'information au point de vue de l'entreprise.

Dans l'environnement où évolue toute entreprise, l'information est source de développement que même la culture en dépend. Tout en poursuivant son objectif, la firme est obligée de s'adapter constamment aux conditions nouvelles qui se posent et en

suscite elle-même.

Pour ce faire, elle se doit donc d'exploiter au maximum les moyens d'informations qui lui sont accessibles. Parmi ces moyens, nous pouvons classer la publicité. En effet, dans un système économique, comme la notre, basé sur la loi du marché, c'est-à-dire dépendant de l'offre et de la demande, la publicité représente un facteur indispensable de l'entreprise et à l'accroissement des ventes.

Et si nous parlons de ce qui existe dans la région Analamanga, surtout dans la capitale d'Antananarivo le vol de toute sorte, le kidnapping commence à s'accroître et conduit la société vers l'insécurité. En plus de cela, le cambriolage ne permet pas à la population de vivre en paix et de sortir en période de vacances. Ensuite, l'insuffisance des infrastructures sanitaires dans la région d'Analamanga provoque l'augmentation du taux de mortalité infantile dans cette région, ainsi que le taux de mortalité maternelle et l'insuffisance des matériels sanitaires dans l'hôpital public qui est l'un des facteurs de l'augmentation du taux de mortalité et des maladies. En outre, l'abandon précoce des élèves dans l'école primaire dans la région Analamanga déclenche la diminution du taux de scolarisation, notamment dans le district à la périphérie de la capitale comme Anjozorobe, Ambatolampy,... car les jeunes ont tendance à faire une autre activité comme la pêche, et le trafic de produits de première nécessité.

1.3-Les principales activités :

Pour atteindre ses objectifs, deux activités seront entreprises par le projet à savoir :

- la publicité,
- l'organisation d'évènement

1.3.1- La publicité :

Faire un bon produit ne suffit pas sans le « faire savoir » et le « faire valoir ». C'est là l'objet du réseau de communications que l'homme de marketing construit pour atteindre et convaincre le marché qu'il vise. Par « communications » on entend l'ensemble des « signaux » émis par l'entreprise en direction de ses clients, de ses prospects, des distributeurs, des leaders d'opinion, des prescripteurs et de toute autre cible dans un but commercial. La publicité est un de ces moyens de communication*.

Dans la meilleure des hypothèses, le fabricant du meilleur produit qui voudrait vendre sans publicité arriverait à ne plus progresser et se condamnerait à des échéances laborieuses, à une lutte inégale et à des difficultés constantes. Donc, il est nécessaire d'utiliser la publicité pour lancer un produit, un service, une marque, une entreprise, une institution, une branche d'activité ou même un secteur.

L'importance des sommes qui sont consacrées à la publicité démontre que plus personne ne doute de son utilité, de son efficacité et de sa nécessité. En effet, ouvrez un revue ou un journal, asseyez vous dans un autobus, marchez dans la rue ou roulez en voiture, restez devant votre télévision, partout la publicité est présente sous forme d'une affiche, d'une annonce, de panneau,... et inonde notre vie quotidienne. Alors, dans notre cas, les principales activités du présent projet sont toutes activités ayant de caractère

communication.

1.3.2- Organisation d'événements :

Les fabricants de produits de grande consommation ont toujours réalisé des actions commerciales ou promotionnelles dépassant le cadre normal d'activité de leurs forces de vente.

L'accélération de la concurrence et la multiplication de nouveaux produits, de qualité comparable, obligeant les fabricants à proposer des avantages supplémentaires et momentanés pour faire la différence. Tout cela pousse les vendeurs à participer à un événement promotionnel.

Ce projet organise des événements culturels et des événements économiques tels que les salons, les foires, les braderies, les spectacles... Autrement dit, l'organisation d'un événement est un moyen de promouvoir les participants de la vie que ce soit économique ou culturelle. Ses activités se concentreront alors sur la promotion des opérateurs, faire connaître aux publics, aux entreprises et sociétés, l'existence d'une nouvelle technologie pouvant être bénéfique dans leur vie et dans leur exploitation, dynamiser l'offre de produits et de services ; organiser des animations sur le lieu de vente, organiser des actions de promotions et ventes, mettre en place un espace commercial attractif et fonctionnel, mettre en valeur les produits et assure la visibilité des services, assurer la qualité de l'information sur le lieu de vente, recherche et exploite l'information nécessaire à l'activité commerciale, donne l'avantage aux consommateurs pendant un moment de consommer à prix réduit et aussi à lancer les produits des entreprises participants, lancer les nouveaux artistes voulant s'évaluer dans le marché de la musique, relancer Madagascar par le biais de ses produits (produits artisanaux).

Dans ce cas, la clientèle cible conclut un contrat avec notre agence. Cette dernière est le premier responsable depuis la publicité, de la réalisation jusqu'au stade final de l'événement projeté. Et le coût de l'événement dépend de l'activité et des actions à entreprendre selon les désirs des consommateurs.

Section 2 : Caractéristiques du projet envisagé :

Les caractéristiques du projet dépendent de la fonction et du type d'activité choisie. Dans notre cas, les activités principales sont basées sur la publicité des entreprises ou autres associations, ainsi que l'organisation d'événement culturel ou économique dans la capitale. Les caractéristiques que nous développerons alors sont : la nature, le but, l'objectif et l'intérêt du projet envers les agents économiques.

2.1-Nature du projet :

En tant qu'entreprise, elle cherche le maximum de profit à partir de ses activités, mais elle ne s'arrête pas là, elle est dans l'obligation de satisfaire totalement sa clientèle. Donc, de nature commerciale car sa mission c'est de faire la publicité d'un produit, ou d'un service, ou d'une institution, d'organiser des événements. Pour cela, l'agence contacte les

entreprises par l'intermédiaire des commerciaux. C'est justement pour cette raison que les commerciaux ne cessent de prospector les sociétés ou grandes entreprises dans la capitale.

2.2-But et objectif :

Pour notre projet, l'agence se fixe comme objectifs prioritaires, les suivants:

- Atteindre Ar 20.000.000,00 de chiffre d'affaires mensuellement,
- Assurer une qualité de service optimale dans toutes les transactions,
- Réussir toutes les négociations commerciales avec les clients jusqu'à 70 %,
- Satisfaire les clients comme principale politique de l'agence,
- Implanter des filiales dans toutes les provinces après 2 ans d'exploitation,
- Vendre ses produits par Internet,
- Doter les commerciaux des moyens de locomotion

En tant que projet à but lucratif, l'objectif est de devenir une grande entreprise dans la capitale d'Antananarivo, voire même dans la grande île, le défi est alors la croissance continue du chiffre d'affaires en vue d'accroître les investissements dans la filière de communication car si ce projet est rentable, nous pouvons conquérir le marché dans la région d'Analamanga et le propriétaire peut s'investir à autre chose, et partant étendre le projet partout dans les provinces du pays.

2.3-Intérêt du projet

La création de ce projet dans le quartier d'Ankorondrano, commune d'Antananarivo 5, région d'Analamanga entraîne une évolution non seulement sur le plan de la communication mais aussi pour les agents économiques dans la région d'exploitation.

Pour cela, ce projet permet :

- pour les clients, d'obtenir la satisfaction vis-à-vis des services offerts,
- pour les fournisseurs, d'accroître sa vente, et son chiffre d'affaires,
- pour l'Etat, d'augmenter sa caisse à l'aide du paiement des droits, des taxes et impôts comme, la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), l'IRSA (Impôt sur le Revenu Salarial Assimilé),
- pour les jeunes de la région, la création d'emploi pouvant diminuer le taux de chômage et les actes de banditismes de la capitale.

CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHÉ VISE :

Dans ce chapitre, nous présenterons en premier lieu la description du marché notamment le domaine d'études du projet, la clientèle cible et la part du marché visé. Ensuite, nous

analyserons la situation de l'offre et de la demande dans la région d'exploitation et en dehors de cette région, c'est-à-dire que dans les régions autres qu'Analamanga. Enfin, nous déterminerons la politique marketing et stratégies à adopter.

Section 1 : La description du marché :

La description du marché nous amène à étudier les points suivants :

- le domaine d'études du projet,
- la clientèle cible et,
- la part de marché visé

1.1-Domaine d'études du projet :

Le domaine d'études et exploitation du projet se trouvent à Ankorondrano, district d'Antananarivo Avaradrano, région d'Analamanga. Ce choix n'est pas le fait du hasard mais dans la capitale d'Antananarivo, il y a de nombreuses entreprises et aussi des particuliers qui pratiquent ce genre d'activité mais les services offerts par ces agences de communication dans la capitale n'arrivent pas encore à répondre suffisamment à la demande sur le marché. En plus, les prix de ces services sont assez cher entraînant un recul chez les clients et les incitent à rechercher et à consulter d'autres agences de communication. Donc, nous offrirons des produits et des services ayant un bon rapport qualité prix qui sauront répondre réellement aux caractéristiques des besoins de la clientèle, ainsi nous explorerons les besoins non- satisfaits afin de créer de nouveaux produits ou services qui assureront la satisfaction totale des clients et qui pourront faire naître de nouveaux besoins chez ces derniers.

1.2-Clientèle cible :

Les clients cibles sont en général les entreprises comme les sociétés industrielles, les entreprises agro-alimentaires ou associations dans la capitale ou bien en dehors de la capitale. Dans ce cas, seuls les commerciaux peuvent chercher ou contacter les clients pour les services en question.

Pour cela, nous pouvons citer le type des clients cibles dans la capitale:

Les grandes surfaces qui effectuent régulièrement des promotions pour ses produits et s'intéressent au grand public dans leurs actions commerciales,

Les grandes sociétés commerciales ou industrielles réalisant des publicités régulières en grande masse et désirant conserver leur image de marque et notoriété,

Les PME à envergure régionale, nationale ou internationale voulant faire connaître coûte que coûte leur produit ou prestation et acquérir une certaine image sur le marché,

Les organisateurs de manifestations et d'événements qui réalisent des publicités à titre exceptionnel,

Toute autre entité, institution ou association commerciale ou non effectuant des

petites annonces à titre exceptionnel.

Les artistes désirant s'évoluer dans le marché de la musique.

La population qui recherche à satisfaire ses besoins à partir d'un évènement culturel ou un évènement économique (spectacle, foire, salon, braderie).

1.3-La part de marché visé :

Pour satisfaire les besoins des clients, ce projet propose tous les services affectant la communication dans la capitale. Donc, nous allons présenter ci-dessous dans le tableau de comparaison du marché.

Tableau N°01 : Part de marché visé :

Agences	Part du marché	Services offerts
Notre projet	70 %	Publicité sur les panneaux et insertions publicitaires (revu de communication) Organisation d'évènement culturel ou économique
Concurrents	30 %	Publicité sur les panneaux dans la capitale. Organismes d'évènement

D'après ce tableau, nous estimerons que notre projet domine en accaparant jusqu'à 70 % du marché global dans la région Analamanga. Cela explique que les concurrents occupent 30 % seulement du marché.

Section 2 : Analyse de l'offre :

Cette analyse nous permet d'estimer l'offre locale dans la région d'exploitation du projet, et d'étudier aussi la situation des concurrents locaux et ceux en dehors de la région.

2.1-Estimation de l'offre locale dans la région :

D'après les enquêtes que nous avons effectuées, les grandes surfaces, ciblant le grand public, cherchent plutôt des médias à grandes portées (télévision, radio, journal). Pour leur part, les grandes entreprises, dans un souci de conservation de leur notoriété confient leurs budgets à des grandes agences de publicité. Il conviendrait alors pour débiter de se concentrer sur les petites et moyennes entreprises (PME), confrontées aux problèmes de la concurrence et s'efforçant à tout prix de se démarquer de ses rivaux mais étant sensibles au prix. Et d'une façon plus précise, le cœur de notre cible sera constitué par les petits et moyennes entreprises du secteur tertiaire à envergure régionale, nationale ou internationale disposant d'un budget publicitaire annuel supérieur à huit cent mille Ariary. Nous pouvons y ajouter les autres PME comme les entreprises artisanales, exportatrices, industrielles,...) les artistes amateurs, les petites institutions à petit budget voulant

participer à des événements promotionnels, les jeunes assoiffés de distractions dans la capitale à titre de cible élargie. Comme cible potentiel du présent projet dans la région d'Analamanga, nous pouvons classer les grandes entreprises et grandes surfaces qui, si nous arrivons à obtenir une position conséquente sur le marché, pourraient s'intéresser à nous. Toutefois, toutes les sociétés peuvent être considérées comme des clients potentiels du fait qu'elles ont tous besoin de faire connaître ses produits.

2.2-Les concurrents :

Analyser la concurrence présuppose l'étude successive des concurrents dans la région d'exploitation du projet et ceux en dehors de cette la région.

2.2.1-Les concurrents dans la région d'exploitation :

Dans la région d'exploitation, comme nous avons déjà expliqué ci-dessus, il y a beaucoup de concurrents en matière de communication surtout dans la ville d'Antananarivo. A savoir la Société Malgache de Publicité (SMP), Objectif Pub, INJET, EDICOM, Tam-tam, Média consulting, Do Sol, la RDJ, Mada vision, Synergy, MadaTuning Donc, l'analyse de la concurrence interentreprises conduite d'abord à envisager les concurrents directs, c'est-à-dire les firmes qui proposent des produits équivalents sur le marché de biens et services.

Il est nécessaire et vraiment très important de connaître ses concurrents parmi eux d'abord l'INJET car elle est la première et le leader de toutes les autres agences en terme de panneaux publicitaire, son siège social est à Ambodivona dans l'enceinte de TANA WATERFRONT. Avec son slogan « Le partenaire de votre image », elle se spécialise dans toutes réalisations publicitaires, en tant que leader, elle a une branche nommée DOMA Pub qui prend en charge toutes les impressions, et tous les panneaux quatre par trois dans la capitale lui appartiennent, elle emploie la stratégie Pull, c'est à dire que ce sont les clients qui vont chez elles, et il est à préciser qu'elle a ses clients fidèles. Ensuite le Média consulting crée en 1997 par un journaliste dans le but de créer une agence de communication où on peut faire des insertions publicitaire en magazine, publicité sur télévision, publicité pour les entreprises qui viennent chez eux, ainsi que la publication du magazine L'univers Auto. 4 ans plus tard, l'agence s'est lancée sur l'organisation d'évènement, des séminaires que ce soit sur le plan national qu'international et des événements spirituels. L'agence veut répandre ses activités dans toute l'île. Elle organise aux environs une quarantaine d'évènement alors que ses concurrents directes tels que DO SOL, MADA PRO n'en fait qu'une vingtaine en une année. DO SOL crée en 1999 par Mr Mamie époux de l'artiste BODO voulant créer une maison de disque et surtout du phonogramme (enregistrement son, conception des clips...), ses activités s'élargissaient en lançant la musique malgache et en poussant de jeunes talents. Elle organise chaque année des concerts entrants dans le cadre de la Looko Do Sol qui a pour but de faire connaître un artiste au public. Depuis son entrée en tant qu'organisateur d'évènement, ses résultats ont été toujours rentables sauf l'année dernière. L'agence ne se soucie pas de la rentabilité des spectacles, elle veut juste lancer de nouveaux artistes avec une grande différence motrice par rapport aux concurrents avec des matériels hauts de

gamme.

Comme c'est une maison de production les pirates figurent aussi parmi ses concurrents, donc elle a décidé de baisser ses prix et ses œuvres. Dernièrement la RDJ fondée en 2003 par des jeunes DJ de Madagascar n'est pas seulement une station qui diffuse de la musique mais elle organise aussi des événements comme Torajoko, Smile party. Elle organise aussi des activités sportives, ses objectifs étant d'être leader sur le marché audiovisuel, la professionnalisation des programmes (événements). Vu la course que fait la technologie en ce moment ces organisateurs et ces agences publicitaires diversifient leurs activités suivant l'environnement actuel (Besoins des consommateurs, les concurrents...). Après l'analyse de ses concurrents, la réalisation des activités du projet n'est pas chose facile mais le résultat reste toujours rentable, même si quelque fois on y rencontre des déficits. A Madagascar, le marché sur le plan publicitaire et événementiel est encore assez large.

Quant à l'Internet, encore en phase d'évolution à Madagascar, elles tentent d'exploiter la publicité au mieux sans pour autant y croire vraiment. Les agences qui ont pour activité primaire la publicité sur Internet sont de très petites tailles et n'occupent qu'une faible part de marché. Il y a aussi des développeurs de sites Internet comme ASTON Consulting. Cette société assure de multiples activités. Dans ce cas, les opportunités qu'offrent l'Internet étant assez larges, à savoir de :

Conception et réalisation de CD interactif,

Gestion d'informations automatisées,

Solution Internet / intranet : conception et réalisation de sites, place de marché d'entreprise à entreprise (B to B) ou d'entreprise aux particuliers (Business to consumer),

A part ces cabinets et agences de communication, de petites sociétés acharnées à la publicité sur l'Internet se créent actuellement. En effet, Madagascar n'a pas raté son rendez vous avec l'Internet. Avec ses multiples produits e services, Internet est devenu une habitude dans le quotidien de l'homme.

En outre, certaines entités peuvent devenir des concurrents potentiels de notre projet comme :

Les fournisseurs qui se diversifient dans les cybermarchés actuels de leurs clients,

Les clients et intermédiaires de vente qui entrent également sur le marché,

Les entreprises existantes qui se diversifient vu que les nouvelles technologies ne cessent de se développer et que ces entreprises cherchent à se procurer des avantages à leur égard.

Alors, le tableau ci-dessous nous présente l'analyse comparative des prix de la concurrence dans la région d'exploitation

Tableau N°02 : Analyse comparative des prix de la concurrence:

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

Agences	Services	Prix unitaire	Observations
INJET	Panneaux publicitaires	2.000.000,00	Une semaine au minimum la durée de la publicité. Durée par semaine.
EDICOM	Insertions : Papier A4, couvertures.	300.000,00	Pour 10 cartons et le minimum aussi.
Objectif Pub	Insertions publicitaires	180.000,00 90.000,00	10 pages, 10 pages texte inférieur où égal à 20 lignes par semaine pour les abonnés.
SMP	Panneaux et insertions	1.500.000,00 160.000,00 90.000,00	Durée : une semaine 1 page, 1/2 pages
Commune urbaine	Panneaux publicitaires	500.000,00	Surface : presque demi de panneaux d'INJET et SMP

Ce tableau nous présente les caractéristiques de services et les prix unitaires de concurrents dans la région d'exploitation. Pour cela, nous avons constaté que l'agence INJET est le plus cher que les autres concurrents dans la capitale.

2.2.2-Les concurrents en dehors de la région :

En dehors de la région d'exploitation, il n'y a que deux concurrents qui se trouvent dans la ville d'Antsirabe, région de Vakinankaratra. Pour cela, le problème est le même que les concurrents dans la région d'exploitation, c'est-à-dire que la marge de l'agence est trop importante entraînant la diminution du nombre des clients. Donc, pour avoir plus d'explication, nous présenterons dans le tableau ci-après les prix de ces concurrents.

Tableau N°03 : Les prix des concurrents en dehors de la région d'exploitation:

Agences	Services	Prix unitaire	Observations
Commune Urbaine Antsirabe	Panneaux publicitaires	400.000,00	Durée : deux semaines avec un panneau de 1 m2
A.C.V	Insertions	140.000,00 80.000,00	1 page A4 1/2 pages A4

2.3- Forces et faiblesses des concurrents :

La principale force s'impose sur la position de ces concurrents surtout les agences ici dans la capitale car ils se trouvent presque dans le centre ville. En plus de cela, les entreprises sur le plan de communication sont encore insuffisantes. En revanche, la principale faiblesse s'impose sur les prix pratiqués par les concurrents c'est-à-dire qu'ils sont trop cher entraînant la démotivation des clients car ces derniers préfèrent la télévision, la radio ou bien les gazettes pour faire de la publicité.

Section 3 : Analyse de la demande :

Cette analyse nous permet de connaître avant de créer ce projet à Ankondrandano, le

volume de la demande, et le besoin et motivation des clients cibles dans la capitale. Donc, pour bien maîtriser le marché, il convient de déterminer les besoins réels des clients et d'étudier la situation globale de la demande dans la capitale.

Voyons d'abord la situation globale de la demande dans la capitale.

3.1- Situation globale de la demande dans la capitale :

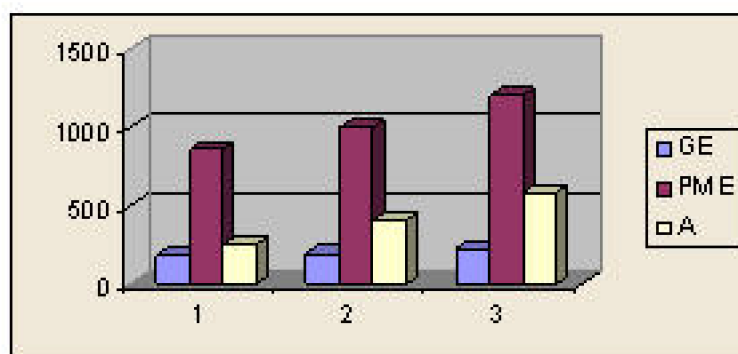
La clientèle potentielle de notre entreprise se composera ainsi de toutes les sociétés implantées dans la capitale et ses environs offrant tout type de produits ou services visant le marché. Nous avons donc affaire à un type de clientèle tout à fait hétérogène. D'après une enquête que nous avons effectuée auprès de 25 entreprises de différents secteurs, environ de 80 % considèrent la publicité comme une nécessité, voire une primauté.

Pour cela, beaucoup d'entreprises rencontrent des problèmes car les prix pratiqués par les agences de communication ici dans la capitale sont très chers. Vu ces problèmes, les entreprises ont tendance à faire leurs publicités à la radio, la télévision, aux journaux quotidiens de la grande île. Nous allons présenter dans le tableau ci-après la situation globale de la demande au cours des années, 2003, 2004, et 2005 auprès de l'institut national de la statistique à Anosy.

Tableau N°04 : Situation globale de la demande: en nombre

Désignations	2003	2004	2005
Grandes entreprises	185	197	323
Petites et Moyennes entreprises	856	997	1.204
Associations	248	402	580
Capitale	1.289	1.596	2.007

Pour avoir plus d'explication, nous allons présenter sous forme graphique la situation de la demande au cours des années 2003, 2004, 2005.



D'après ce graphique, nous avons constaté que la demande ne cesse d'augmenter au cours de trois dernières années. Dans ce cas, la demande sur les Petites et Moyennes Entreprises est très remarquable. Cela explique aussi que les services offerts par les agences de communication déjà existant peuvent être insuffisants.

Abordons maintenant le besoin et motivation des clients cibles dans la capitale.

3.2- Besoin et motivation des clients cibles :

Pour notre agence, les clients cibles sont les entreprises dans la capitale, les institutions, les associations, les artistes, ou la population elle même. Dans ce cas, on pense qu'un client cherche parmi les produits et services offerts, celui qui procure le maximum de bénéfice pour ses activités. Il cherche donc bien évidemment à maximiser le profit, c'est-à-dire qu'il choisit l'agence ayant un tarif abordable avec une bonne qualité de services qui délivre effectivement la valeur ajoutée qu'il attendait. Alors, la satisfaction naîtra automatiquement. Cette satisfaction est le sentiment éprouvé par un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit ou des services avec ses attentes. Pour motiver les clients, il est nécessaire de chercher le niveau de satisfaction le plus élevé car même les clients satisfaits peuvent se révéler infidèles. En revanche, les clients très satisfaits sont moins enclins au changement.

D'où, la manière la plus sûre de mesurer le réel impact de la satisfaction de la clientèle est de mesurer sa satisfaction vis-à-vis des concurrents parce que quand il manifeste une excellente satisfaction, cela n'importe pas forcément qu'il est plus que satisfait.

Section 4 : Politique et Stratégie marketing envisagée :

4.1-La politique marketing à adopter :

Dans notre cas, il ne suffit plus d'attirer les clients, il s'avère nécessaire de les créer, de s'en arracher sur le marché. C'est ce qui nous oblige à élaborer la stratégie marketing (choix de moyens interdépendants pour atteindre de manière optimum le résultat obtenu par l'objectif).

4.1.1-Politique de produit :

Un produit peut se présenter sous la forme de l'ensemble des caractéristiques symboliques, physiques qui, une fois regroupé, rendra du service et procurera une certaine satisfaction aux consommateurs. D'autre part, aux produits sont attachés des attributs, des signes perçus de façon variable et subjective par ces consommateurs.

Ainsi, nous pouvons caractériser notre produit à trois niveaux, à savoir de :

- Services rendus : gain de temps, économie d'argent, minimum de déplacement, facilité d'accès à l'information,....
- Attributs, c'est-à-dire la qualité attendue ou perçue par le consommateur : facilité de l'emploi, performance, accessibilité permanente,....
- Contenu symbolique : prestige, simplicité, à la mode, puissance, universalité,...

Pour le positionnement du produit, le projet se différencie de ses concurrents dans l'esprit du consommateur. Il correspond à la manière selon laquelle le produit est perçu par la clientèle cible retenue par rapport aux produits directement concurrents.

Donc, pour débiter notre activité, nous retiendrons les critères de positionnement suivant :

- Le prix : étant considéré comme correspondant à l'image de marque.
- La qualité de service : un prix moindre pour une meilleure accessibilité (diversité des moyens de communication, adaptation des moyens aux contraintes modernes, facilité d'accès à l'information). D'autre part, notre projet veut s'affirmer comme l'outil de promotion le plus complet et le plus compétitif du marché.
- La dimension internationale : l'Internet se caractérisant par son universalité.
- L'image de modernité.

Donc, notre projet se veut être le précurseur d'un nouvel art de vendre dans la région d'Analamanga, de même dans la grande île toute entière.

Ces idées de positionnement serviront de point de départ aux travaux de développement et aux tests de concept. Au fur et à mesure du déroulement des tests, le positionnement sera progressivement raffiné. Mais un produit, pour être écoulé, a besoin d'un marché. Ce sont là deux éléments qu'il serait indispensable de rallier. Alors, le projet attaquera le marché de la capitale d'Antananarivo et il s'attribuera comme clientèle les sociétés, les institutions, les artistes, tout public y opérant.

4.1.2- Politique de prix :

La fixation du prix est un élément déterminant de la politique de l'entreprise car le produit a des conséquences directes à la fois sur les résultats commerciaux (volume de vente) et sur les résultats financiers (comptabilité de l'entreprise). Dans notre cas, la détermination du prix de vente résulte de l'analyse de la demande, des coûts, des concurrents et est fonction des objectifs de l'entreprise. En général, la demande est fonction décroissante du prix c'est-à-dire qu'elle diminue si le prix augmente et vice versa. Mais le consommateur associe prix et qualité. Jusqu'à un certain niveau, il peut accepter le prix du produit à cause de la qualité de celui-ci qu'il peut percevoir. Pour notre projet, la politique de prix est basée sur les prix appliqués par les concurrents. C'est-à-dire que si les concurrents appliquent un prix de Ar 500.000,00 pour le panneau de 2 m², notre projet fixe le prix à Ar 400.000,00.

Donc, il suffit d'écraser le prix des concurrents sur le marché. Alors, nous allons présenter dans le tableau ci-après les tarifs des insertions publicitaires dans les différentes catégories des panneaux publicitaires.

Tableau N°05 : Tarif des insertions publicitaires du projet :

Format	Montant en TTC	Remise
1 page	160.000,00	10 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
½ page	90.000,00	8 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
¼ page	60.000,00	6 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
1/8 page	30.000,00	5 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
1/16 page	15.000,00	2 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours

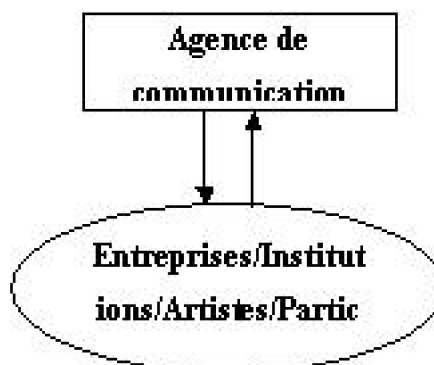
Tableau N°06 : Pour les panneaux publicitaires

Format	Montant en TTC	Remise
4 m ²	1.500.000,00	10 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
3 m ²	1.200.000,00	8 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
2 m ²	1.000.000,00	6 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours
1 m ²	800.000,00	5 % de réduction pour parutions de 20 à 30 jours

4.1.3-Politique de distribution :

Pour cette politique, l'intérêt de l'agence est de pouvoir gérer le temps pour réaliser une autre activité, de même ses fonctions. En effet, les frais de distribution, les difficultés du contrôle, le prix sont fonctions croissantes de la longueur du réseau. Donc, la politique distribution dépend de la politique commerciale de l'agence. Alors, elle dépend du type de la clientèle cible. Comme le cas de clientèle identifiable, notre agence vend directement des produits ou des services aux entreprises ou à des personnes ayant un statut particulier. Pour cela, les composantes des actions commerciales sont en temps réel et à négocier directement chez les clients. Et les axes principaux recherchés sont la recherche de fichier prospect, l'enquête, prospection auprès des clients, la recherche de documentaire et contact d'experts, et enfin l'étude de la concurrence.

En tant qu'agence de communication, la distribution est l'ensemble des opérations ou des activités qui commencent par la recherche de clients jusqu'à l'installation du panneau publicitaire ou bien à l'insertion publicitaire dans une page préférée ou l'accomplissement de toutes les tâches lors d'une organisation d'un événement. Pour cela, sa fonction est d'assurer la présence permanente des produits au sein de l'entreprise, de limiter le stock roulant qui constitue une charge bloquante, de réduire au minimum les frais qui grèvent le prix de revient vis-à-vis des services offerts aux clients. Donc, nous utiliserons la stratégie intensive pour toucher le maximum de clients. C'est un circuit de distribution directe, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun intermédiaire entre l'agence et ses consommateurs.



4.1.4-Politique de communication et de promotion :

La communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaître les

produits d'une agence. L'objectif général de la communication est de créer les conditions favorables entre l'agence et les clients, c'est-à-dire que c'est une communication directe car il n'y a pas d'intermédiaires. En effet, l'agence fera de la publicité pour la publicité. Le teasing sera parmi les techniques employées par l'entreprise au début de son activité, normalement l'agence sera reconnue facilement du fait que son nom sera toujours attaché à l'annonce de l'évènement qu'elle organise ou du produit qu'elle conçoit. En plus, la satisfaction des clients qui ont déjà visité l'agence forme une autre communication. C'est une publicité de bouche à oreille. Tous ces actes peuvent être des véhicules de communication.

La promotion est l'ensemble des efforts déployés d'une part pour organiser et pour conduire les activités à terme, d'autre part pour stimuler les achats des clients de notre produit ou des services. Donc, la promotion a pour rôle de mettre en contact permanent, par le biais d'un canal, l'entreprise et sa clientèle en communiquant un message ; l'information.

Pour la promotion, on emploie les moyens suivants :

L'agence de communication donne aux clients de réduction jusqu'à 10 % pour le panneau ayant de surface 4 m², une réduction de 8 % pour le panneau de 3 m², 6 % pour le panneau de 2 m² et 5 % pour le panneau 1 m². En outre, à chaque client de l'agence, elle donne aux clients comme cadeaux une porte clé ou bien des autres produits portant l'emblème du projet.

4.2-Stratégie marketing à suivre :

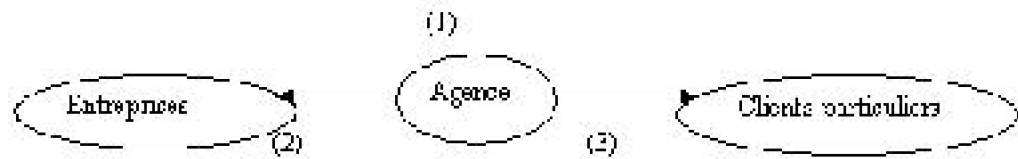
Pour notre projet, nous allons adopter deux types de stratégie ; à savoir :

- la stratégie push
- et la stratégie pull

Voyons tout d'abord la stratégie push,

4.2.1-La stratégie push :

La stratégie push consiste à faire pousser les produits ou les services vers les clients, c'est-à-dire que le projet assure la présentation des produits auprès des clients. Elle s'appuie essentiellement sur les avantages offerts aux clients. Donc, nous allons présenter sous forme d'un schéma ci-après le processus de la stratégie push par l'agence.



(1) → (2) = Action commerciale vers les entreprises

(1) → (3) = Action commerciale pour pousser les produits ou services auprès ces clients

Abordons maintenant la stratégie pull,

4.2.2-La stratégie pull :

La stratégie pull au contraire consiste à faire demander les services par les clients. Les éléments moteurs principaux sont la politique de communication notamment la promotion. En principe, les stratégies pull sont plus avantageuses pour la publicité de service dans la région d'exploitation, dans la mesure où elles donnent une plus grande indépendance vis-à-vis des clients mais elles ne sont pas toujours applicables parce qu'elles exigent de gros moyens financiers.

Pour cela les clients auront une grande confiance à l'agence pour guider son choix. Donc, nous allons présenter sous forme de schéma le processus de la stratégie pull :



Sur ce schéma, on peut constater que l'objectif de l'agence c'est d'attirer les clients vers lui. Ainsi, il n'y aura pas de problème pour la publicité des produits.

CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS, LES CRITERES D'EVALUATIONS ET DES STRUCURES FINANCIERES :

Section 1 : Les outils d'évaluation du projet :

1.1- Valeur actuelle nette :

1.1.1- Définition :

La valeur actualisée nette (VAN) est représentée par la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement actualisé et la somme des capitaux investis actualisés.

1.1.2- Formule :

$$VAN = \sum MBA (1 + i)^j - C$$

1.1.3- Interprétation :

La valeur actualisée nette peut être positive, nulle ou négative

Si $VAN = 0$, cela veut dire que la rentabilité est égale au taux exigé « t ».

Si $VAN > 0$, cela veut dire que la rentabilité est supérieure aux taux exigé « t ».

Si $VAN < 0$, cela veut dire que la rentabilité est inférieure au taux exigé « t ».

Le critère de la valeur actualisée nette comme critère de choix ne peut être reconnu que si les capitaux investis dans plusieurs projets sont identiques ou si les capitaux mis à la disposition de l'entreprise sont illimités, dans le cas contraire il faut utiliser un critère relatif comme la taux de rentabilité interne (TRI), ou l'indice de profitabilité (IP), ou le délai de récupération des capitaux investis (DRCI).

1.2- Taux de rentabilité interne :

1.2.1- Définition :

C'est le taux d'actualisation qui donne une valeur nette actualisée VAN égale à zéro ou IP égale à 1.

1.2.2- Formule :

$$\sum MBA (1 + i)^j - C = 0$$

1.2.3- Interprétation :

Le taux de rentabilité interne peut être supérieur à t , égale à t ou inférieur à t .

Si $i > t$, cela veut dire que la rentabilité est supérieure au taux exigé « t »

Si $i = t$, cela veut dire que la rentabilité est égale au taux exigé « t »

Si $i < t$, cela veut dire que la rentabilité est inférieure au taux exigé « t »

1.3- Indice de profitabilité :

1.3.1- Définition :

L'indice de profitabilité est représenté par le rapport entre la somme des marges brutes d'autofinancement actualisé et la somme des capitaux investis actualisés.

1.3.2- Formule :

$$IP = \frac{\sum MBA (1 + i)^j}{C}$$

1.3.3- Interprétation :

L'indice de profitabilité peut être supérieur à 1 ou égale à 1 ou inférieur à 1.

Si $IP > 1$, cela veut dire que la rentabilité est supérieure au taux exigé « t »

Si $IP = 1$, cela veut dire que la rentabilité est égale au taux exigé « t »

Si $IP < 1$, cela veut dire que la rentabilité est inférieure au taux exigé « t »

1.4- Le délai de récupération des capitaux investis :

1.4.1- Définition :

Le délai de récupération des capitaux investis est représenté par le temps au bout duquel le cumul des marges brutes d'autofinancement est égal au montant du capital investi.

1.4.2- Formule :

$$\sum MBA (1 + i) = C$$

1.4.3- Interprétation :

Les deux investissements celui qui est le moins risqué et celui qui présente le délai plus

court.

Section 2 : Les critères d'évaluation du projet :

2.1-La pertinence :

Ce projet se rapporte exactement une évaluation pour la population de la région d'exploitation non seulement sur le plan de télécommunication mais aussi sur le plan de l'économie de la région, et de même de notre pays en général.

2.2-L'efficacité du projet :

Notre projet est efficace si on atteint les objectifs sans réduire les moyens utilisés. Donc, l'efficacité, c'est qui produit l'effet attendu de la population dans la région d'exploitation du projet. La cause de l'efficacité est la cause véritable et unique d'un phénomène, sa valeur est une grandeur périodique et se calcule comme la racine carrée de la moyenne des carrées des valeurs instantanées de cette grandeur durant une période prévue du projet.

2.3-L'efficience :

Notre projet est efficient si on atteint les objectifs avec la réduction des moyens utilisés c'est à dire qu'on minimise les matériels à utiliser mais la capacité de production ou rendement est performante. Donc, l'efficience, ce qui aboutit à de bons résultats en réduisant les moyens ou les matériels utilisés.

2.4-La durée de vie du projet :

Si le projet est rentable, nous pouvons élargir la durée d'exploitation et de créer un autre investissement à d'autres choses. Mais, pour le moment, la durée prévue est de cinq ans à condition que ce projet soit rentable de façon efficace et efficience au cours de l'exploitation.

2.5-L'impact du projet

Si le projet est rentable, il y a des impacts non seulement au point de vue de la population mais aussi sur le plan économique et social de la région d'exploitation, et aussi dans notre pays en général.

Section 3 : Les structures financières :

3.1-Les ratios

La lecture des ratios permet d'analyser d'une façon expressive la situation financière de l'entreprise, des activités de rendement de la société considérée, la choix à opérer du point de vue auquel on se place chez l'entreprise, le banquier, créancier.

3.1.1-Définition

Sur le plan économique, le ratio est le rapport entre deux phénomènes financiers économiques liés par une relation caractéristique.

Sur le plan entrepris, le ratio est le rapport expressif entre des données caractéristiques de la situation du potentiel de l'activité ou de rendement de la société.

3.1.2-Formules

- o *Ratio de financement permanent :*

$$RFP = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actifs nets}}$$

- o *Ratio d'autonomie financière :*

$$PAF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

- o *Ratio de financement des immobilisations :*

$$RFI = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations netes}}$$

- o *Ratio d'endettement à long terme :*

$$RELT = \frac{\text{Dettes à LMT}}{\text{Capitaux permanents}}$$

3.1.3- Interprétation :

Ce ratio de financement permanent doit être supérieur à 1, ce qui traduit l'existence de fonds de rotation. Donc, le ratio est satisfaisant.

Ce ratio d'autonomie financière indique dans quelle mesure l'entreprise travaille avec

son fond propres et exprime le degré d'indépendance vis à vis des créanciers permanents, les banquiers.

Donc, si le ratio est supérieur à 0,50 cela veut dire que l'entreprise est indépendante financièrement de ce créancier et dispose d'une possibilité complémentaire de fonctionnement par emprunt.

Si le ratio de financement des immobilisations est supérieur à 1, cela veut dire que l'entreprise peut financer les immobilisations.

Pour le ratio d'endettement à long terme normalement ; si l'entreprise fonctionne de façon rentable, il n'y a plus de dettes à partir de la troisième année d'exploitation.

3.2- La rentabilité :

Pour avoir une rentabilité de projet, la rentabilité commerciale doit être supérieur à 10 % et le rendement de l'activité doit être aussi supérieur à 50 %.

Formules et interprétations :

3.2.1-Rentabilité commerciale

$$RC = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Interprétation :

Si ce rapport est supérieur à 10 %, l'activité est rentable.

3.2.2-Rentabilité des capitaux investis :

$$RCI = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Interprétation :

Si le rapport est supérieur à 10 %, les capitaux investis sont récupérés à la 2^{ème} année ou à la 3^{ème} année d'exploitation.

3.2.3-Rentabilité de rendement propre :

$$\text{RDRP} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Interprétation :

Si ce rapport est supérieur à 20 %, l'activité est rentable et peut augmenter les capitaux investis à d'autres choses.

Projet de création d'une agence de communication dénommée Universal-Com à Ankorondrano :

DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION :

Dans ce chapitre, nous parlerons des ressources nécessaires à mettre en place telles que les ressources humaines, financières et matérielles au sein du projet. Ensuite, nous allons étudier la caractéristique de l'approvisionnement telle que la méthode d'achat de matières à adopter, le processus de réalisation des activités et le critère d'évaluation de stocks à suivre.

Voyons tout d'abord les ressources à mettre en place.

Section 1 : Les ressources à mettre en place :

Pour atteindre les objectifs, nous avons besoin des moyens particulièrement sur le plan humain, financier et matériel. Pour cela, il est obligatoire de faire un recrutement au sein de l'agence puis on investira sur les matériels et chercher des produits.

1.1-Ressources humaines :

Dans notre cas, nous allons mettre en place en premier lieu les ressources humaines, c'est-à-dire que le responsable recrutera les personnels nécessaires à chaque poste de travail au sein du projet avec une meilleure condition de coût et de qualité. Au niveau de chaque poste de travail, il est indispensable de placer les employés dans les conditions favorables à un travail efficace et fiable, d'atteindre un maximum de service en vue de récupérer de façon optimale les montants des capitaux investis, de concevoir le poste de travail de manière à éviter tout gaspillage de temps et d'équipement. Après la mise en place des personnels, le gérant investira pour les matériels nécessaires.

Pour ce projet, les personnels se composent d'un Directeur propriétaire, d'un responsable administratif et financier, d'un responsable commercial, d'un ou une secrétaire, deux commerciaux, d'un technicien, d'un comptable, de deux ouvriers, d'un gardien. Nous allons citer ci-dessous les profils respectifs des agents exigés pour le recrutement au sein du projet et aussi les qualités du gérant propriétaire.

Directeur :

- Avoir le diplôme de maîtrise en gestion : option marketing,
- Maîtrise de l'outil informatique,
- 2ans d'expérience dans un poste similaire,
- Sens de l'organisation et du leadership,
- Maîtrise parfaite du Français, de l'Anglais
- Méthodique.
- Avoir l'esprit créatif, de la rigueur, de la persévérance
- Ouvert sur son entourage, toujours à la recherche du succès

Responsable administratif et financier :

- Avoir le diplôme de Bac+ 3 en gestion (option : finances et comptabilité),
- 3ans d'expérience au minimum,
- Maîtrise parfaite de l'outil informatique,
- Maîtrise des logiciels sages SAARI, ou ciel compta,
- Avoir un sens de l'organisation
- Dynamique.

Responsable Commercial :

- Avoir le diplôme de Bac + 3 au minimum, section commerciale,
- 4ans d'expérience dans un poste similaire,
- Capable d'établir le contrat de vente,
- Apte à négocier les prix avec les clients,
- Avoir le sens de la négociation,
- Etre responsable et Persévérant.

- Avoir l'esprit créatif

Comptable :

- Avoir le diplôme de Bac + 2 au minimum,
- 3ans d'expériences dans un poste similaire
- Maîtrise parfaite de l'outil informatique,
- Maîtrise des logiciels sages SAARI, ou ciel compta,
- Avoir un sens de l'organisation
- Dynamique.

Commerciaux :

- Avoir le diplôme de Bac+2, section commerciale,
- 2 ans d'expérience dans un poste similaire,
- Avoir la capacité de négociation,
- Maîtrise de l'outil informatique notamment logiciels Gescom,
- Avoir un esprit créatif
- Dynamique.

Technicien :

- Avoir le diplôme de Bac + 2 en informatique,
- 2 ans d'expériences professionnelles dans la gestion d'un studio ou
- Maîtrise parfaite de l'outil informatique : PAO, DAO, Internet
- Dynamique.

Secrétaire :

- Avoir le diplôme de Bac au minimum,
- 4 ans d'expériences dans un poste similaire,
- Maîtrise parfaite du Français, l'anglais sera un atout,
- Maîtrise de l'outil informatique surtout Word et Excel,
- Dynamique.

Ouvriers :

- Avoir le diplôme de Bac au minimum,
- Avoir des expériences sur la préparation et la mise en œuvre d'une activité,
- Maîtrise parfaite du Français,
- Avoir un bon sens de l'organisation
- Dynamique

Gardien :

- Avoir le diplôme de CEPE au minimum,

- 4ans d'expérience dans un poste similaire,
- Connaissance en arts martiaux sera un atout,
- Dynamique, Honnête.

1.2-Ressources financières :

Ce chapitre traite la capacité en ressources financières pour le financement du projet. Ces ressources sont constituées en partie par les apports mis à la disposition du gérant propriétaire. Une autre partie sera constituée par un emprunt contracté auprès d'un organisme financier comme la banque ou autre institution financière. Cette partie relative aux ressources financières sera analysée de façon approfondie dans la troisième partie de notre recherche.

1.3-Ressources matérielles :

Après le recrutement, nous avons besoin aussi des matériels nécessaires pour avoir le bon fonctionnement du projet. Nous donnons ci-après la liste des matériels essentiels pour le projet.

Matériels et mobiliers de bureau :

- Table de bureau :06
- Table ordinateur : 03
- Armoire : 02
- Chaises : 12
- Chaises pour visiteur : 02
- Machine à calculer : 02
- Téléphones : 01

Matériels informatiques :

- Ordinateur : 03
- Imprimante : 01
- Onduleur : 01

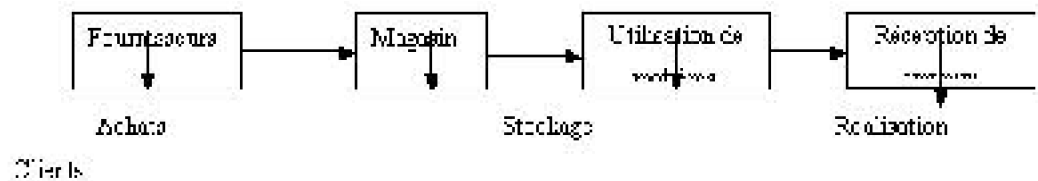
Section 2 : La caractéristique de l'approvisionnement :

Dans cette section, nous allons voir successivement la méthode d'achat de matières premières, le processus de réalisation et le critère d'évaluation de stock utilisé.

2.1-La méthode d'achat de matières premières :

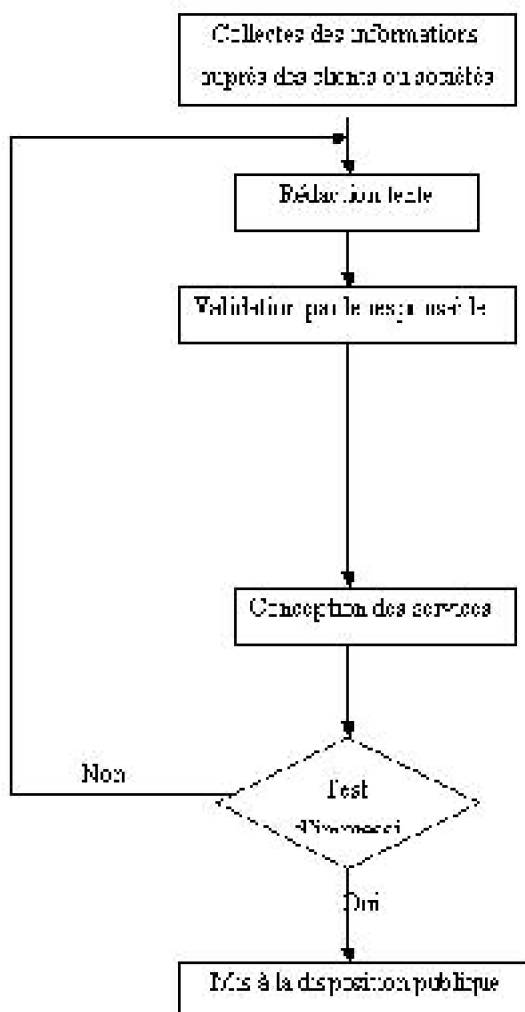
Comme toute entreprise, l'agence a une méthode spécifique pour effectuer l'achat des matières premières. Pour cela, l'achat est effectué auprès des grandes surfaces ici dans la capitale pour avoir de meilleur prix. Dans ce cas, la stratégie est de choisir un

fournisseur afin d'avoir une relation privilégiée, et aussi des meilleurs prix grâce à la fidélité. En plus, nous choisissons un fournisseur en fonction de la place d'exploitation pour éviter trop de frais de déplacement. Dans notre cas, la technique de l'approvisionnement consiste à réaliser une série d'opérations qui permet de disposer un stock compatible au besoin de l'agence. Donc, la fonction de l'approvisionnement comporte deux activités, en l'occurrence l'achat et la gestion de stock en magasin. Le schéma ci-dessous nous présente le processus de l'achat jusqu'à l'utilisation des matières.



2.2-Processus de réalisation :

Pour avoir plus d'explication, en ce qui concerne le processus de réalisation des activités de l'agence, nous allons présenter ci-dessous la structure fonctionnelle de l'entreprise.



Le responsable commercial assure le contrôle de l'installation des panneaux et les commerciaux prospectent le lieu avant d'établir le contrat entre les clients et l'agence de communication. Les prospecteurs c'est-à-dire les commerciaux ne se contentent pas seulement de chercher des clients mais aussi ils améliorent la qualité de services vis-à-vis des clients potentiels comme les grandes sociétés. A titre d'exemple, dès qu'ils aient pu trouver des clients, ils en informent directement le responsable.

L'organisation d'un évènement se fait comme suit : le choix du thème du salon en premier lieu, puis viennent les études de marché comprenant l'étude de faisabilité, l'opportunité, l'adéquation et voire si quelqu'un va s'intéresser et aussi à quel moment de l'année le salon va-t-il se passer, c'est ce qui est le plus dure et prend 40% du temps de la réalisation.

Après viennent les analyses prenant 20% du temps et enfin la réalisation, c'est-à-dire tous ce qui concerne les sonorisations, les décorations, les communications, prenant 40% du reste du temps. Il ne faut pas oublier qu'il y a « le replie du salon », consistant à faire

le bilan de tout ce qui s'est passé, à annoncer à la clientèle le prochain rendez-vous pour ce salon. L'agence utilisera des banderoles, la presse, la télévision, la radio, la conférence de presse, le mail et aussi un site pour lancer l'évènement. Pour un meilleur résultat, un évènement économique se doit d'être préparé 1 an à l'avance.

Les évènements culturels consistent à éduquer les gens, comme pour « MANJA », marketing sportif, les spectacles, les cabarets, ... En général, l'agence choisit ce qu'elle veut organiser et détermine en même temps l'objectif. Après avoir fixé l'objectif, l'agence choisit un thème correspondant, interpellent les cibles (artistes, mannequins, ...), et les actions marketing découlent ensuite (la publicité, les jeux sms, les émissions les affiches, ...), il faut voir la date et le moment propice (que ce ne soit pas pendant les périodes de pluies, dimanches pour les spectacles et vendredi soir pour les cabarets), bien identifier le moment où les gens ont plus d'argent, il faut voir aussi les concurrents qui s'apprêtent aussi à faire un spectacle à la même date prévue ou aux alentours de cette date, le directeur de l'agence détermine les clients cibles à partir du quel il choisit l'endroit pour faire le spectacle. Dans le cas où un artiste fait appel à l'agence, pour fêter quelque chose il peut exiger l'endroit, insister sur la décoration et peut fixer son propre thème mais c'est à l'agence de tout préparer et faire des suggestions pour la publicité, comme un clip de lancement, ou un clip de promotion, ou un clip de matraquage. Les procédures aux actions marketing viennent ensuite.

Il est à remarquer que l'agence planifie bien à l'avance les évènements qui doivent se passer dans l'année. L'étude de marché se prépare au moins un mois à l'avance. Concernant les coûts des investissements, les 50% sont déjà prises par des sponsors, en faite des sommes pour budget de sponsoring sont déjà mis à part annuellement par les sponsors, notre agence propose différents évènements, et les sponsors ne font que choisir l'évènement qui lui semble intéressant.

2.3-Le critère d'évaluation de stock à choisir :

Le critère d'évaluation de stock à choisir est le FIFO (First In First Out) même les produits ou matières premières utilisées sont de matières non périssables. Donc, il vaut mieux appliquer le FIFO, c'est-à-dire que les matières premières aux premières entrées part en premières sorties où nous utiliserons en priorité les stocks anciens pour que l'agence puisse avoir une meilleure qualité de service car les travaux effectués rehaussent l'image de marque de l'ensemble de l'agence.

CHAPITRE II : LA CAPACITE DE SERVICE ENVISAGE :

Dans ce chapitre, nous allons mettre en place les différents facteurs de réalisation des services envisagés au sein de l'agence, les dépenses sur achat de matières premières, c'est-à-dire les prévisions sur achat au cours des cinq années d'activités. Et enfin, nous essayerons de présenter les prévisions en nombre des clients et le chiffre d'affaires correspondant pendant cinq années d'exploitation.

Voyons tout d'abord les différents facteurs de réalisation.

Section 1 : Les différents facteurs de réalisation :

Il est indispensable de mettre en place les facteurs de réalisation pour accomplir et satisfaire le besoin des clients de notre agence et aussi pour avoir une activité rentable et efficace, et puis nous citerons les services envisagés.

1.1-Les différents facteurs de réalisation à mettre en place:

Dans notre cas, il y a trois facteurs de réalisation, à savoir le facteur humain, le facteur financier, et le facteur matériel. Pour cela, comme nous avons déjà expliqué ci-dessus, il faut mettre en place tout d'abord les ressources humaines, c'est-à-dire, le responsable recrute le personnel à chaque poste de travail, notamment les trois responsables puis les commerciaux.

Facteurs humains :

C'est l'ensemble du personnel du projet, c'est-à-dire le Directeur propriétaire, le responsable administratif et financier, le responsable commercial, le technicien, le comptable, les commerciaux, le secrétaire, les ouvriers et le gardien.

Facteurs financiers :

C'est l'ensemble des apports du gérant et l'emprunt effectué auprès des institutions financières comme la banque ou autres institutions de financement.

Facteurs matériels :

C'est l'ensemble de matériels et mobiliers de bureau, les matériels informatiques et les matériels de communication comme les téléphones fixes et portables pour les commerciaux en vue de réaliser de façon rapide et rentable ses tâches, les matériels de déplacement sont aussi parmi les priorités des commerciaux afin d'accomplir à temps les activités. Dans ce cas, l'agence optera à l'achat de deux scooters.

1.2-Les services envisagés :

Les activités principales sont de réaliser et de satisfaire les besoins des clients pour les services demandés comme l'installation des panneaux publicitaires, insertions publicitaires, l'organisation d'évènement culturel ou économique. Dans ce cas, les services envisagés sont sous forme de prestation car l'agence réalise des services ayant de catégorie purement commerciale.

Abordons maintenant les dépenses en matières premières.

Section 2 : Les dépenses en matières premières :

2.1-Les dépenses sur chaque unité de réalisation :

Les dépenses varient selon la qualité et le type des matières premières à utiliser. Nous

allons présenter dans le tableau ci-dessous les dépenses sur chaque unité de matière première utilisée.

Tableau N°07 : Dépense sur chaque unité de réalisation : (En Ariary)

Rubriques	Unité	Quantité	P.U	Montant
Encre	Boîte	01	60.000,00	60.000,00
Colle	Boîte	01	50.000,00	50.000,00
Rame	Rame	01	7.000,00	7.000,00
Spiral	nombre	01	400,00	400,00
Couverture	nombre	01	500,00	500,00
Tôle	nombre	01	10.000,00	10.000,00
Tuyau	nombre	01	10.000,00	10.000,00

Ce tableau nous présente les dépenses sur chaque unité de réalisation pour les panneaux et insertions publicitaires. Pour cela, nous avons constaté que l'encre coûte à Ar 60.000,00 et la colle achète à Ar 50.000,00. Cela explique que les deux premières matières sont le plus chères pour les matières premières.

2.2- Prévision d'achat :

2.2.1- Achat prévisionnel pour l'année 1 :

Nous allons présenter dans le tableau ci-après les dépenses en matières premières au cours de la première année d'exploitation du projet.

Tableau N°08 : Achat prévisionnel pour l'année 1 : (en millier d'Ariary)

Projet de création d'une agence de communication dénommée Universal-Com à Ankondrano :

Rub	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T
Q	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
P.U	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	
Encre	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Q	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
P.U	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Colle	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Q	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
P.U	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Rame	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
Q	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
P.U	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Spiral	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
Q	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
P.U	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Couverture	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Q	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
P.U	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Tôle	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Q	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
P.U	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Tuyau	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	17.484

A l'égard ce tableau, nous constatons que les dépenses en matières premières ne changent pas au cours de douze mois d'exploitation, équivalant à une année d'activité. Ces dépenses s'élèvent à Ar 1.457.000,00 par mois. Donc, le total des dépenses sur matières premières s'élève à Ar 17.484.000,00 pour la première année d'exploitation.

2.2.2-Achat prévisionnel sur cinq ans :

Nous allons présenter dans le tableau ci-après les achats prévisionnels au cours des cinq années d'exploitation du projet.

Tableau N°09 : Achat prévisionnel sur 5 ans : (en millier d'Ariary)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Année 1	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	17.484
Année 2	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	1457	17.484
Année 3	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	17.760
Année 4	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18.000
Année 5	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	18.600

Ce tableau nous montre les dépenses en matières premières pour l'année 1 jusqu'à l'année 5 du projet. Pour cela, nous avons remarqué que ces dépenses ne cessent d'augmenter à partir de la troisième année jusqu'à la cinquième année d'activités. Cela

explique que le besoin des clients n'arrête pas de croître. Nous avons aussi constaté l'augmentation des dépenses sur les matières premières qui s'élève environ à Ar 300.000,00 par mois. Cette augmentation est très remarquable à la cinquième année d'exploitation.

Section 3 : Prévision sur le service envisagé : (en nombre)

Dans notre cas, le chiffre d'affaires dépend du nombre de clients qui font un contrat avec notre agence. Cela veut dire qu'il y a une dépendance entre le chiffre d'affaires et le nombre des clients. Nous allons voir successivement ci-après le nombre des clients cibles en prévisions et le chiffre d'affaires correspondant.

3.1-Prestation de service prévisionnel :

Pour connaître le chiffre d'affaires du projet, il est indispensable d'estimer ci-dessous la prestation de service prévisionnel au cours de la première année jusqu'à la cinquième d'exploitation.

3.1.1-Prestation de service prévisionnel réalisé pour l'année 1 :

Tableau N°10 : Prestation de service réalisé pour la première année : (en nombre)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Panneaux	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Insertions	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Evénements				2				2				2	6

Ce tableau nous présente le nombre de prestation de service effectué au cours de la première année d'exploitation du projet. Dans ce cas, nous estimons à 10 par mois le nombre des panneaux à installer, 20 pour l'insertion et 6 événements à organiser pendant l'année. Ces nombres ne changent pas jusqu'au mois de décembre pour faciliter le calcul.

3.1.2-Prestation de service prévisionnel sur cinq ans :

Année 2 : (en nombre)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Panneaux	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Insertions	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Evénements				3				3				3	9

D'après ce tableau, nous avons constaté que la vente effectuée ne change pas à la deuxième année d'exploitation pour l'insertion. Cela explique que l'agence n'est pas encore reconnue dans toute la capitale pour la première année d'activité. Donc, nous avons besoin de renforcer les prospecteurs des commerciaux en vue d'obtenir plus des clients. Au cours de la deuxième année l'agence essayera d'organiser 9 événements en

supposant que la clientèle augmente sur ce domaine.

Année 3 : (en nombre)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Panneaux	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Insertions	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Evénements				3				3				3	9

Vu ce tableau, nous avons remarqué que les prévisions de vente augmentent pour l'insertion, en revanche, les panneaux publicitaires et les événements ne changent pas. Cela explique que le nombre des clients augmente aussi à la troisième année pour l'insertion.

Année 4 : (en nombre)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Panneaux	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Insertions	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Evénements				4				4				4	12

D'après ce tableau, on constate l'augmentation de l'ordre de 5 pour chacune des prévisions par rapport à l'année 3 et que les panneaux à installer représentent presque le deux tiers de l'insertion. Cela veut dire que la plupart des clients ont l'habitude de faire l'insertion pour la publicité de ses produits. Pour l'année 4 une augmentation de l'ordre de 3 pour les événements par rapport à l'année précédente.

Année 5 : (en nombre)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Panneaux	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Insertions	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Evénements				5				5				5	15

Ce tableau nous montre que le nombre des clients de notre agence ne cesse d'augmenter au cours de la cinquième année d'exploitation. Cela explique que l'agence n'arrête pas d'améliorer la qualité de service offert à ses clients.

Abordons maintenant le chiffre d'affaires prévisionnel du projet

3.2- Le chiffre d'affaires prévisionnelles :

3.2.1-Le chiffre d'affaires prévisionnels pour la première année : (en millier d'Ariary)

Pour calculer le chiffre d'affaires de l'agence, nous prendrons les panneaux 4m² et l'insertion de 1/2 pages. Pour cela, un panneau coûte à Ar 1.500.000,00 pour 15 jours et

une insertion est de Ar 90.000,00 par 5 jours. En ce qui concerne les évènements, il coûte à Ar 3.000.000,00.

Tableau N°12 : Chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année 1 : (en millier d'Ariary)

Désignations	N	P.U	J	F	M	A	M	J	J	A	S	C
Panneaux	10	2.850	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500
Insertions	20	540	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Evénements	6	3.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
TOTAL	-	-	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800

$$*6 \times 3.000 / 12$$

D'après ce tableau, nous avons constaté que le chiffre d'affaires prévisionnel s'élève à Ar 40.800.000,00 par mois ou Ar 489.600.000,00 pour l'année 1. Nous avons aussi remarqué que les chiffres d'affaires sur insertion sont environ 1/3 de chiffre d'affaires du panneau.

3.2.2-Le chiffre d'affaires prévisionnel sur 5 ans : (en millier d'Ariary)

Nous allons présenter dans le tableau ci-après le chiffre d'affaires prévisionnel au cours des 5 années d'exploitation.

Année 2 :

Désignations	N	P.U	J	F	M	A	M	J	J	A	S	C
Panneaux	15	2.850	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750
Insertions	20	540	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Evénements	9	3.000	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
TOTAL	-	-	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800	55.800

$$*9 \times 3.000 / 12$$

On constate que le chiffre d'affaires prévisionnel ne change pas par rapport à la première année d'exploitation sur l'insertion. En revanche, le chiffre d'affaires sur panneau augmente à Ar 15.000.000,00. Cela explique qu'il n'existe pas encore de nouveau client à la deuxième année pour l'insertion. Donc, les clients ont tendance à publier leur produit sur le panneau publicitaire.

Année 3 :

Désignations	N	P.U	J	F	M	A	M	J	J	A	S	C
Panneaux	15	2.850	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750	42.750
Insertions	20	540	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Evénements	9	3.000	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250
TOTAL	-	-	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600

$$*9 \times 3.000 / 12$$

Ce tableau nous présente le chiffre d'affaires prévisionnel sur les panneaux, les insertions, les événements organisés par l'entreprise. Et nous avons constaté que le chiffre d'affaires sur panneau est largement supérieur par rapport au chiffre d'affaires sur insertion. Ces chiffres d'affaires sont respectivement à Ar 45.000.000,00 et à Ar 13.500.000,00 par. Cela explique aussi que la plupart des clients préfèrent de panneau pour la publicité de leurs produits.

Année 4 :

Désignations	N	P.U	J	F	M	A	M	J	J	A	S
Panneaux	20	2.850	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Insertions	30	540	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
Evénements	12	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
TOTAL	-	-	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200	76.200

$*12 \times 3.000 / 12$

Les chiffres d'affaires ne cessent d'augmenter à la quatrième année d'exploitation. Et nous avons constaté que le chiffre d'affaires sur panneau est presque le quart du chiffre d'affaires sur insertion. Pour la première, il s'élève à Ar 60.000.000,00 par mois et la deuxième est de Ar 16.200.000,00. Cela veut dire que les chiffres d'affaires annuels sont respectivement à Ar 720.000.000,00 et à Ar 914.400.000,00.

Année 5 :

Désignations	N	P.U	J	F	M	A	M	J	J	A	S
Panneaux	25	2.850	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250
Insertions	40	540	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Evénements	15	3.000	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750
TOTAL	-	-	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600	96.600

$*15 \times 3.000 / 12$

Ce tableau nous présente les chiffres d'affaires prévisionnels pour l'année 5. Pour cela, nous avons constaté que le chiffre d'affaires prévisionnel ne cesse d'augmenter à la cinquième année d'activité qui s'élève à Ar 1.159.200.000,00.

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE :

Dans ce chapitre, nous allons étudier ci-dessous la structure organisationnelle envisagée et la description des tâches principales de chaque poste de travail du projet.

Voyons tout d'abord la structure organisationnelle envisagée.

Section 1 : Structure organisationnelle :

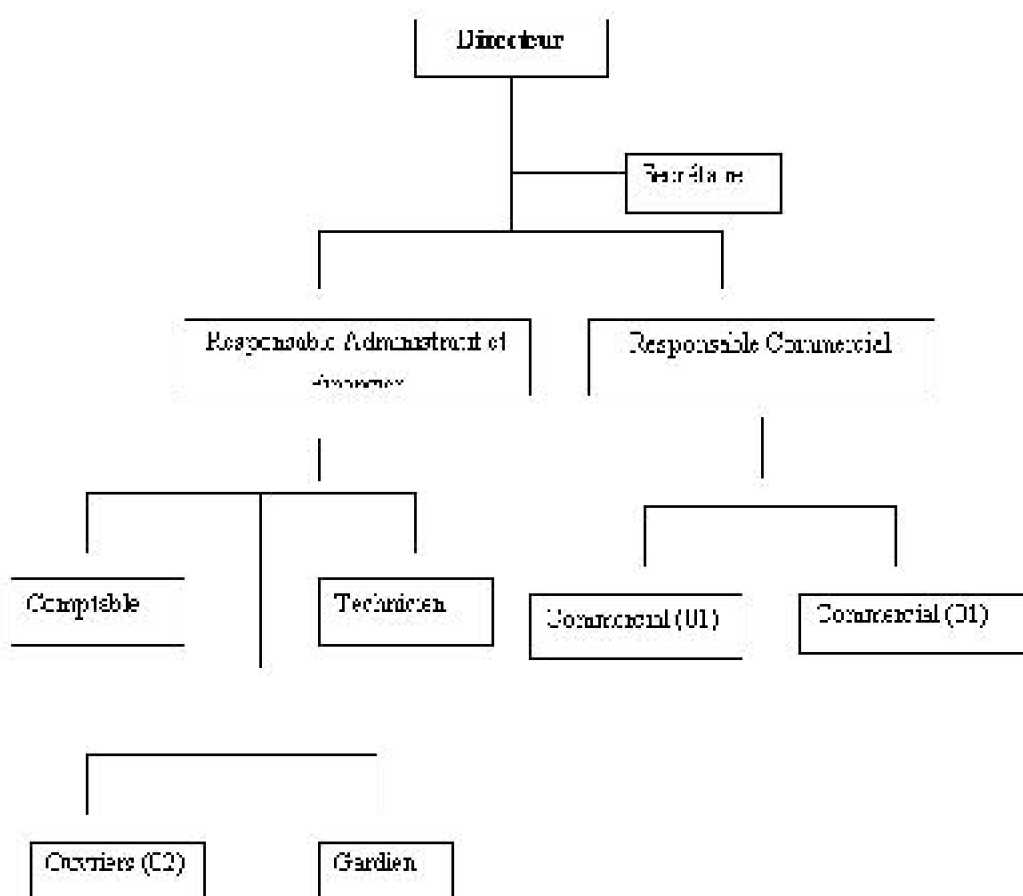
Dans notre cas, nous allons voir successivement le rôle et l'organigramme choisi pour le projet. Nous choisissons comme organigramme celui d'une entreprise individuelle pour faciliter le contrôle et le suivi du personnel ou bien Société à Responsabilité Limitée. Alors, nous allons donner ci-dessous le rôle de cette organisation et l'organigramme choisi.

1.1-Rôle :

L'organigramme permet au responsable de connaître exactement la structure de l'entreprise et s'il a été élaboré avec soin, nous avons effectivement une image précise des différents services du projet et des liens organiques afin d'éviter les conflits d'autorité entre les personnels, d'identifier les responsabilités des personnels, et de constater les anomalies de l'organisation.

1.2-Organigramme choisi :

Pour notre projet, nous choisissons un organigramme d'une entreprise individuelle pour faciliter la gestion des ressources humaines et le contrôle à chaque poste de travail. Donc, nous allons présenter ci-dessous la structure organisationnelle du projet.



Section 2 : Organisation du travail :

Le personnel est composé de :

- un Directeur propriétaire,
- un Responsable administratif et financier,
- un Responsable commercial,
- Comptable,
- deux Commerciaux,
- Secrétaire,
- Deux ouvriers
- un Gardien.

2.1-La direction

Le Directeur : se trouve à la tête de l'organisation de l'entreprise, c'est-à-dire, il dirige, l'Elaboration de la politique de l'entreprise en matière de communication, de choix d'activité, de mode de commercialisation, la direction artistique et la supervision technique des activités, l'ensemble du projet. Ses fonctions principales consistent à la supervision générale de l'équipe à assurer la bonne marche du projet, à prendre des décisions en cas de difficulté ou en cas de besoin de l'entreprise.

Le secrétaire : il assure le classement des dossiers et la bonne circulation des informations. Il assiste le Directeur dans sa fonction.

2.2-Service administratif et financier :

Responsable administratif et financier :

Il assure :

- la gestion administrative et financière du projet,
- la relation avec l'administration,
- la déclaration fiscale,
- la gestion des ressources humaines.

Comptable : assure toutes les opérations comptables de l'entreprise, la gestion de trésorerie, le paiement de salaire du personnel.

Technicien : il est le premier responsable de la réparation et entretien les ordinateurs. Le technicien assume aussi la conception de panneau publicitaire, des insertions, du message selon la forme, l'aspect et l'esthétique du produit considéré.

Ouvriers : ils assurent l'installation des panneaux publicitaires, le collage, le décollage des affiches sur le panneau, l'exécution des tâches lors de la réalisation de la campagne ou d'un évènement c'est-à-dire la main d'œuvre.

Gardien : garantit la sécurité des matériels et de l'établissement. Il assure aussi le nettoyage de l'entourage de l'entreprise et sera en charge du service de jardinage c'est-à-dire assurer la beauté du jardin pour pouvoir attirer les clients.

2.3-Service commercial :

Responsable commercial :

Il est aussi le premier responsable pour la stratégie à suivre qui est l'art de coordonner des sections et des manœuvres pour atteindre un but. Par exemple, le positionnement de l'agence, l'innovation, la segmentation. Il contrôle aussi les tâches à effectuer par les commerciaux.

Commerciaux :

Ils assurent la commercialisation des produits ou des services et cherchent des clients. Ils prospectent aussi les clients. Ils finalisent le contrat de vente ou de la

campagne publicitaire ou de l'évènement entre les clients et l'agence. Donc, les commerciaux jouent un rôle d'intermédiaire.

Section 3 : Chronogramme d'activité:

Le chronogramme nous montre la durée de la réalisation du projet qui débute de la période du montage du projet jusqu'à la date d'arrêt d'activité. Donc, nous allons présenter ci-après le calendrier d'activité du projet.

Rubriques	N-1												N	N+1
	J	F	M	A	M	J	J	A	M	O	N	D		
1 Montage du projet	■	■	■											
2 Constitution des dossiers			■	■	■									
3 Recherche de financement					■	■	■							
4 Achat des matériaux									■	■	■			
5 Installation									■	■	■			
6 Recrutement										■	■	■		
7 Début d'activité													■	
8 Fin prévue d'activité														■

Tableau N°14 : Calendrier d'activité du projet :

D'après ce tableau, nous avons constaté que le montage du projet a été effectué pendant deux (03) mois pour l'année N-1, c'est-à-dire du mois de Janvier au mois de Mars. Et nous avons remarqué que l'achat des matériaux, l'installation, le recrutement et la constitution des dossiers sont effectués chacun dans un délai de 2mois.

TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

CHAPITRE I : COUT D'INVESTISSEMENT ET COMPTE DE GESTION :

Dans notre cas, nous avons besoin de financement monétaire pour ce projet à Ankorondrano en vue de réaliser d'une façon rapide les activités préférées. Donc, il est indispensable de présenter le coût d'investissements, le tableau d'amortissement, le tableau de remboursement des dettes, le plan de financement, et les comptes de gestion du projet. Pour ce faire, nous allons voir tout d'abord le coût des investissements.

Section 1 : Le coût des investissements :

1.1-Immobilisations :

Les immobilisations comprendront les matériels et mobiliers de bureau, les matériels informatiques, le matériel de transport, l'agencement et l'installation.

Voyons tout d'abord les matériels et mobiliers du bureau.

1.1.1-Matériels et mobiliers du bureau :

Ils comprendront six tables de bureau, trois tables pour ordinateurs, les chaises de bureau, deux machines à calculer et deux armoires. Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous les coûts de ces matériels.

Tableau N°15 : Matériels et mobiliers de bureau : (en Ariary)

Rubriques	Déjà acquis			A acquérir		
	Quantité	P.U	Montant	Quantité	P.U	Montant
Table de bureau	03	30.000,00	90.000,00	03	30.000,00	90.000,00
Table des Ordinateurs	01	70.000,00	70.000,00	02	70.000,00	140.000,00
Chaises de bureau	04	15.000,00	60.000,00	08	15.000,00	120.000,00
Chaises des visiteurs	01	20.000,00	20.000,00	01	20.000,00	20.000,00
Machine à calculer	-	-	-	01	8.000,00	8.000,00
Armoire	-	-	-	02	100.000,00	200.000,00
Téléphone	-	-	-	01	59.000,00	59.000,00
Portable	01	90.000,00	90.000,00	01	100.000,00	100.000,00
TOTAL	-	-	330.000,00	-	-	737.000,00

Ce tableau nous présente que les matériels déjà acquis s'élèvent à Ar 330.000,00 des matériels et mobiliers de bureau et à acquérir est de Ar 737.000,00. Cela veut dire que le total des matériels et mobiliers de bureau est de Ar 1.067.000,00.

1.1.2-Matériels informatiques :

Ils sont composés de trois ordinateurs, d'une imprimante, et d'un onduleur.

Tableau N°16 : Coût des matériels informatiques : (en Ariary)

Rubriques	Déjà acquis			A acquérir		
	Quantité	P.U	Montant	Quantité	P.U	Montant
Ordinateurs	01	600.000,00	600.000,00	02	600.000,00	1.200.000,00
Imprimante	-	-	-	01	200.000,00	200.000,00
Onduleur	-	-	-	01	100.000,00	100.000,00
TOTAL	-	-	600.000,00	-	-	1.500.000,00

D'après ce tableau, nous avons constaté que le coût des matériels déjà acquis est presque un et demi des matériels à acquérir. Le coût total de ces matériels est de Ar 2.100.000,00. Donc, nous avons encore besoin de Ar 1.500.000,00 pour acheter ces matériels.

1.1.3-Matériel de transport :

Dans notre cas, nous avons besoin deux scooters pour faire la course dans la capitale

pour les commerciaux et aussi l'achat des fournitures de bureau. Ces matériels coûtent à Ar 1.200.000,00.

1.1.4-Agencement et installation :

Ce sont les travaux complémentaires afférents à l'installation des matériels de bureau et informatiques. Le coût total de l'installation s'élève à Ar 300.000,00.

1.1.5-Récapitulation des immobilisations et investissement :

Tableau N°17 : Récapitulation des immobilisations et investissement : (en Ariary)

Rubriques	Déjà acquis	A acquérir	TOTAL
Matériels et mobiliers de bureau	330.000,00	737.000,00	1.067.000,00
Matériels informatiques	600.000,00	1.500.000,00	2.100.000,00
Matériel de transport	-	1.200.000,00	1.200.000,00
Agencement et installation	300.000,00	-	300.000,00
Fonds de roulement	400.000,00	12.000.000,00	12.400.000,00
Imprévus	-	300.000,00	300.000,00
TOTAL	1.630.000,00	15.737.000,00	17.367.000,00

Ce tableau nous montre le total des matériels déjà acquis et les matériels à acquérir. Pour cela, nous avons remarqué que le coût des matériels déjà acquis est estimé à Ar 1.630.000,00 et les matériels à acquérir s'élevant à Ar 15.737.000,00. Autrement dit, les matériels déjà acquis représentent environ le 12 % du coût total des matériels.

1.2-Les charges :

Les charges comprendront les charges sur salaire et les autres charges. Le premier, sont les salaires mensuels attribués à chaque personnel. La deuxième, ce sont les charges liées à l'exploitation de l'entreprise.

Voyons tout d'abord les charges sur salaire.

1.2.1- Les charges sur salaire prévisionnel pour l'année 1 :

Ce sont les charges du personnel qui participe directement aux services y compris l'IRSA, CNaPS, et OSTIE. Donc, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous la répartition des charges sur salaire du personnel de l'entreprise.

Tableau N°18 : Salaire avec les charges y afférant : (en Ariary)

Fonctions	Eff	Salaire mensuel	Charges salariales		Charges patronales		IRSA	N.A.P
			Cnaps	Ostie	Cnaps	Ostie		
Directeur	01	200.000	-	-	16.000	10.000	10.420	163.580
Secrétaire	01	100.000	1.000	1.000	-	-	4.014	93.986
RAF	01	180.000	1.800	1.800	-	-	9.280	167.120
RC	01	180.000	1.800	1.800	-	-	9.280	167.120
Comptable	01	140.000	1.400	1.400			7.800	129.400
Technicien	01	140.000	1.400	1.400			7.800	129.400
Commerciaux	02	200.000	2.000	2.000	-	-	10.420	184.300
Ouvriers	02	100.000	1.000	1.000	-	-	4.014	93.986
Gardien	01	50.000	500	500	-	-	2.420	46.580
TOTAL	11	1.290.000	10.900	10.900	16.000	10.000	65.448	1.176.752

D'après ce tableau, nous constatons que les charges patronales s'élèvent à Ar 26.000,00 par mois. Ces charges sont déclarées bimestrielle auprès du service des grandes entreprises dans le district d'Antananarivo Renivohitra à Faravohitra. Les charges sur salaires du personnel (Cnaps et ostie) sont déclarées trimestriellement dans les services concernés. Et le salaire du personnel s'élève à Ar 1.176.752,00 par mois. Enfin, l'impôt sur le revenu des salariés assimilés (IRSA) sera déclaré auprès de services des impôts avant le 15 du mois suivant.

1.2.2-Salaire prévisionnel sur 5 ans :

Tableau N°19 : Prévision de salaire du personnel sur 5ans : (en Ariary)

Titres	Eff	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Directeur	1	1 962 960	1 980 000	1 990 000	2 000 000	2 050 000
Secrétaire	1	1 127 832	1 150 000	1 180 000	1 200 000	1 210 000
RAF	1	2 005 440	2 100 000	2 240 000	2 250 000	2 260 000
RAC	1	2 005 440	2 100 000	2 240 000	2 250 000	2 260 000
Comptable	1	1 552 800	1 600 000	1 640 000	1 680 000	1 690 000
Technicien	1	1 552 800	1 600 000	1 640 000	1 680 000	1 690 000
Commerciaux	2	2 211 600	2 200 000	2 250 000	2 260 000	2 270 000
Ouvriers	2	1 127 832	1 150 000	1 180 000	1 200 000	1 210 000
Gardien	1	558 960	600 000	620 000	630 000	640 000
TOTAL	11	14 105 664	14 480 000	14 980 000	15 150 000	15 280 000

Ce tableau nous présente que le salaire du personnel ne cesse d'augmenter au cours des cinq années d'exploitation. Cette augmentation varie entre Ar 130.000,00 à Ar 370.000,00. Elle est très remarquable pour l'année 3 et s'élève environ à Ar 500.000,00. Cela explique qu'il y a aussi une augmentation sur le chiffre d'affaires de la société.

Abordons maintenant les autres charges.

1.2.3-Les autres charges pour l'année 1:

Ce sont les charges indirectes qui ne peuvent affecter directement le coût d'un service comme l'électricité, publicité, réparation des matériels, l'impôt. Le tableau ci-après nous montre les dépenses mensuelles de ces charges.

Tableau N°20 : Autres charges : (en millier d'Ariary)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Electricité	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Loyer	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Fournitures	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Carburant	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Publicité	20	20	20	20	20	20							120
E.Matériels			20			20			20			20	80
Taxes	140												140
TOTAL	1070	930	950	930	930	950	910	910	930	910	910	930	11.260

D'après ce tableau, on constate qu'au mois de janvier, les charges s'élèvent jusqu'à Ar 1.070.000,00 car au moment de la création, le propriétaire est obligé de payer les taxes. Pour les mois suivantes, ces charges sont autour de Ar 910.000,00 à Ar 950.000,00 par mois. Dans le tableau ci-dessous, nous allons montrer l'évolution des autres charges au cours de cinq années d'exploitation.

1.2.4-Les autres charges sur 5 ans :

Tableau N°21 : Prévision des autres charges sur 5ans : (en millier d'Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Electricité	2.400	2.500	2.600	2.700	2.800
Loyer	7.200	7.500	7.600	7.700	7.800
Fournitures	120	130	140	150	160
Carburant	1.200	1.300	1.400	1.500	1.600
Publicité	120	130	140	150	160
E.Matériels	80	90	100	110	120
Taxes	140	150	160	170	180
TOTAL	11.260	11.800	12.140	12.470s	12.820

Vu ce tableau, nous avons remarqué que les autres charges ne cessent d'augmenter au cours des cinq années d'activités. Cela explique que les coûts d'électricité, du loyer, des carburants n'arrêtent pas de croître au cours des cinq années d'exploitation.

Section 2 : Tableau d'amortissement :

Dans notre cas, le principe de la constitution des amortissements est la récupération de fonds investis lors de l'acquisition des immobilisations. Il est un moyen qui permet d'acquérir des nouveaux matériels. Donc, nous avons besoin d'une politique qui constitue

un instrument privilégié de la défense du capital et de sa croissance. Elle consiste à assurer le renouvellement ou l'augmentation de capital. Alors, nous utilisons la méthode d'amortissement linéaire dans tous les matériels et nous présentons dans un tableau ci-après la constitution des amortissements du projet au cours de cinq années d'activité.

D'où, pour la détermination de la durée d'utilisation de ces matériels, nous appliquons la formule suivante :

$$\text{Durée} = \frac{100}{\text{Taux}}$$

Tableau N°22 : Tableau des amortissements : (en Ariary)

Tableau N°22 : Tableau des amortissements : (en Ariary)

Rubriques	D	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
M. M de bureau	5	213.400,00	213.400,00	213.400,00	213.400,00	213.400,00
M. informatiques	4	525.000,00	525.000,00	525.000,00	525.000,00	-
M. Transport	5	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00
A. et installation	10	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
TOTAL		1.008.400,00	1.008.400,00	1.008.400,00	1.008.400,00	483.400,00

D'après ce tableau, nous avons constaté que les amortissements ne changent pas jusqu'à la quatrième année d'activité et s'élèvent à Ar 1.008.400,00. Et, à la cinquième année, les amortissements diminuent à Ar 483.400,00 car les matériels informatiques seront amortis à la quatrième année. Donc, il est indispensable d'acheter des nouveaux matériels informatiques pour avoir un maximum de résultat ou bien pour avoir des activités rentables.

Section 3 : Tableau de remboursement des dettes :

Pour ce projet, le montant total des investissements est de Ar 17.367.000,00 qui se répartit d'apport en capital pour Ar 1.630.000,00 et à financer pour Ar 15.737.000,00. Cela explique que nous avons encore besoin de financement auprès des institutions financières. Pour cela, nous choisissons la banque **BNI-CL** qui pratique un taux d'emprunt de **22 %** l'an remboursables au cours de 5ans. Le remboursement devrait se faire chaque année c'est-à-dire que le projet rembourse annuellement Ar 3.147.400,00 avec intérêts.

Pour calculer l'annuité, nous utilisons la formule suivante :

$$A = C \frac{1}{n} + i$$

On donne : a : annuité

C : montant de l'emprunt Ar 15.737.000,00

i : taux de capitalisation 22 %

n : la durée de récupération des capitaux investis sur 5ans

Tableau N°23 : Tableau de remboursement des dettes (en Ariary)

Tableau N°23 : Tableau de remboursement des dettes (en Ariary)

Années	Capital début (1)	Intérêts C x i (2)	Amortissements C/n (3)	Annuité C/n + Ci (4)	Capital (fin) (1)-(3)
1	15 737 000	3 462 140	3 147 400	6 609 540	12 589 600
2	12 589 600	2 769 712	3 147 400	5 917 112	9 442 200
3	9 442 200	2 077 284	3 147 400	5 224 684	6 294 800
4	6 294 800	1 384 856	3 147 400	4 532 256	3 147 400
5	3 147 400	692 428	3 147 400	3 839 828	0
TOTAL		10 386 420	15 737 000	26 123 420	

Ce tableau nous montre le montant à payer par an avec les intérêts y afférents et nous avons remarqué que les capitaux investis sont amortis totalement dans 5ans.

Section 4 : Plan de financement :

Dans notre cas, le plan de financement a pour but de faire apparaître les variations des ressources financières de l'entreprise au cours d'un exercice ou des exercices et les emplois qui en ont été fait. Donc, pour avoir plus de détails, nous présenterons dans le tableau ci-après les variations du fonds de roulement à partir des variations des ressources et des emplois de l'entreprise. Comme ressources, ce sont l'apport en capital, l'autofinancement, les amortissements, l'emprunt à long et à moyen terme de la Banque BNI-CL. Et, les emplois sont des immobilisations sauf le fonds de roulement avec les imprévus et le remboursement de capital investi.

Tableau N°24 : Tableau de financement : (en Ariary)

Rubriques	Montant	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Apport en capital	1 630 000					
Résultat		4 920 000	6 240 100	6 980 000	8 450 300	10 240 500
Amortissements		1 008 400	1 008 400	1 008 400	1 008 400	483 400
Emprunt à long et à moyen terme BNI-CL	15 737 000					
A- TOTAL DES RESSOURCES	17 367 000	5 928 400	7 248 500	7 988 400	9 458 700	10 723 900
Immobilisations corporelles	16 667 000					
Distributions (remboursement)		6 609 540	5 917 112	5 224 684	4 532 256	3 839 828
B- TOTAL DES EMPLOIES	16 667 000	6 609 540	5 917 112	5 224 684	4 532 256	3 839 828
C- Variations de fonds de roulement (A-B)	700 000	-681 140	1 331 388	2 763 716	4 926 444	6 884 072
D- Variations de BFR						
E- Variations de trésorerie (C-D)	700 000	-681 140	1 331 388	2 763 716	4 926 444	6 884 072
F- Cumul de trésorerie (E+F...)	700 000	18 860	1 350 248	4 113 964	9 040 408	15 924 480

D'après ce tableau, nous avons constaté que la situation de la trésorerie est de Ar 700.000,00au début de l'exploitation. Cette somme ne cesse d'augmenter au cours de cinq années d'activités du projet. Cela veut dire que nous pourrions renouveler les matériels amortis à la cinquième année d'activités.

Section 5 : Les comptes de gestion :

Les comptes de gestions sont composés de la classe 6 et de 7. Pour cela, la classe 6 regroupe toutes les charges liées à l'exploitation du projet et la classe 7 rassemble toutes les ventes effectuées au cours de cinq année d'activités. Donc, les comptes de gestion appartiennent au compte de résultat de l'entreprise. Alors, les charges sont constituées par des opérations commerciales dont le but est de faire apparaître les différentes charges dans la classe 6, comme les charges sur achat, sur exploitation, financières et exceptionnelles. En revanche, les produits sont aussi constitués par des opérations commerciales.

Toutefois le but est de faire accroître le résultat de l'agence c'est-à-dire du bénéfice de l'entreprise. D'où, les objectifs principaux de notre projet, sont d'accroître le crédit de gestion et de diminuer le débit de ce compte. Et entre la colonne des produits et la

colonne des charges se dégage le résultat net après impôts sur le bénéfice de la Société.

CHAPITRE II : ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE :

Dans ce chapitre, nous allons analyser et étudier successivement le compte de résultat prévisionnel et la rentabilité, le plan de la trésorerie annuelle du projet, le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion, et enfin le bilan prévisionnel de ce projet.

Voyons tout d'abord le compte de résultat prévisionnel et la rentabilité du projet.

Section 1 : Le compte de résultat prévisionnel et la rentabilité :

Le compte de résultat permet de connaître la performance de la Société. Donc, à partir de ce compte, le responsable peut faire des prévisions ou budget pour les exercices suivants notamment sur l'établissement de budget et le diagnostic financier au sein de la Société. Pour ce faire, nous allons voir en premier lieu le compte prévisionnelle de trésorerie mensuelle du projet puis les structures financières et enfin, la rentabilité des activités envisagées.

1.1-Le compte prévisionnel de trésorerie mensuelle:

Ce compte nous permet de savoir la situation de la tenue de compte banque du projet et de gérer la tenue de la caisse de la Société. Donc, le tableau ci-dessous nous présente la situation de la trésorerie au cours de la première année d'exploitation du projet.

Donc, nous allons présenter dans les tableaux ci-après le total des encaissements et les décaissements par le projet au cours de la première année d'activité.

Tableau N°25 : Encaissements au cours de la première année :

Rubriques	TOTAL	J	F	M	A	M	J	J	A
Vente	489 600	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800
Apport	1 630	1 630							
Emprunt	15 737	15 737							
T. E	506 967	58 167	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800

Tableau N°26 : Décaissements au cours de la première année :

Projet de création d'une agence de communication dénommée Universal-Com à Ankorondrano :

Achat. MP	17 484	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457	1 457
Electricité	2 400	200	200	200	200	200	200	200
Fournitures	120	10	10	10	10	10	10	10
Publicité	120	20	20	20	20	20	20	
Carburant	1 200	100	100	100	100	100	100	100
Loyer	7 200	600	600	600	600	600	600	600
Réparation	80			20			20	
Taxes F	140							
Salaire pers	14105,66	1175,472	1175,472	1175,472	1175,472	1175,472	1175,472	1175,472
CH. P	312			78			78	
Investissements	16 667	16 667						
CH. F	3 462							
Remboursement	6 610							
CH. E	435 572							
Impôts	1 476							
T. DEC	506 948	20 229	3 562	3 660	3 562	3 562	3 660	3 542

Trésorerie mensuelle :

Tableau N°27 : Trésorerie mensuelle : (en millier d'Ariary)

Rubriques	TOTAL	J	F	M	A	M	J
T.E	506 967	58 167	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800
T.D	506 948	20 229	3 562	3 660	3 562	3 562	3 660
Solde mois	19	37 938	37 238	37 140	37 238	37 238	37 140
Solde cumul		37 938	75 176	112 316	149 554	186 792	223 932

Rubriques	J	A	S	O	N	D
T.E	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800
T.D	3 542	3 542	3 640	3 542	3 542	450 900
Solde mois	37 258	37 258	37 160	37 258	37 258	-410 100
Solde cumul	261 190	298 448	335 608	372 866	410 119	19

D'après ce tableau, on constate que le solde du mois au cours de la première année varie entre Ar (410.100.000,00) et Ar 37.938.000,00. Donc, le compte de la trésorerie annuelle s'élève à Ar 18.860,00.

1.2-Les ratios

Pour connaître l'autonomie financière du projet, nous allons calculer les différents ratios dont ci-après les formules correspondantes :

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

$$\text{Financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Immobilisations nettes}}$$

$$\text{Endettement} = \frac{\text{Dettes à LMT}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Nous allons présenter dans un tableau ci-dessous les résultats de ces ratios selon les formules ci-dessus.

Tableau N°28 : Calcul des ratios

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Autonomie financière	0,22	0,68	0,79	0,86	0,90
Financement des immobilisations	2,49	2,43	5,20	16,90	36,37
Endettement	0,71	0,27	0,18	0,11	0,07

Vu ce tableau, nous constatons que le projet est indépendant, sur le plan financier, de ses créanciers et peut avoir la disponibilité de fonctionnement par emprunt car les ratios sont toujours supérieurs à 0,50 à partir de la deuxième année d'activités. Remarquons aussi que l'endettement est presque nul à l'année 5. Cela veut dire que notre projet est rentable et viable à long terme et possède une autonomie financière.

1.3-La rentabilité :

Avant de calculer la rentabilité du projet, nous donnons tout d'abord les formules suivantes :

$$\text{Rentabilité commerciale} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

$$\text{Rendement des capitaux investis} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux permanents}}$$

$$\text{Taux de rendement propre} = \frac{\text{Capacité d'autofinancement}}{\text{Capitaux permanents}}$$

Donc, nous allons présenter dans un tableau ci-après les résultats de la rentabilité du projet :

Tableau N°29 : Résultats de la rentabilité : (en pourcentage)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Rentabilité commerciale	1,01 %	0,9 %	0,09 %	0,9s %	0,21 %
Rendement des capitaux investis	17,02 %	33,35 %	27,92 %	26,07 %	24,20 %
Taux de rendement propre	20,51 %	38,74 %	32,02 %	28,87 %	25,35 %

Ce tableau nous présente que le projet est rentable car la rentabilité de rendement des capitaux investis est toujours supérieure à 20 % à partir de la deuxième année d'exploitation. Notre projet est rentable aussi parce que le taux de rendement propres est largement supérieur à 20 % au cours de cinq années d'exploitation. Par contre, le projet n'est pas rentable sur le plan commercial car la rentabilité commerciale est toujours inférieure à 10 % au cours des cinq années d'exploitation.

Section 2 : Plan de trésorerie :

Ce plan regroupe les entrées et les sorties de la trésorerie dues à l'exploitation, et aussi les entrées et les sorties dues à l'opération du bilan. Donc, le tableau ci-dessous nous présente la tenue de la trésorerie au cours de cinq années d'activités du projet.

Tableau N°30 : Plan de trésorerie sur 5ans : (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Solde début		18 860	1 350 248	4 113 964	9 040 408
Vente	489 600 000	669 600 000	702 000 000	914 400 000	1 159 200 000
Apport	1 630 000				
Emprunt	15 737 000				
T. E	506 967 000	669 618 860	703 350 248	918 513 964	1 168 240 408
Achat. MP	17 484 000	17 484 000	17 760 000	18 000 000	18 600 000
Electricité	2 400 000	2 500 000	2 600 000	2 700 000	2 800 000
Fournitures	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000
Publicité	120 000	130 000	140 000	150 000	160 000
Carburant	1 200 000	1 300 000	1 400 000	1 500 000	1 600 000
Loyer	7 200 000	7 500 000	7 600 000	7 700 000	7 800 000
Réparation	80 000	90 000	100 000	110 000	120 000
Taxes	140 000	150 000	160 000	170 000	180 000
Salaire pers	14 105 664	14 480 000	14 980 000	15 150 000	15 280 000
CH. patronales	312 000	320 000	340 000	350 000	360 000
Investissements	16 667 000				
CH. Financières	3 462 140	2 769 712	2 077 284	1 384 856	692 428
Remboursement	6 609 540	5 917 112	5 224 684	4 532 256	3 839 828
CH. E	435 571 796	616 326 254	652 848 244	873 122 170	1 129 500 482
Impôts	1 476 000	1 872 030	2 094 000	2 535 090	3 072 150
T. D	506 948 140	670 969 108	707 464 212	927 554 372	1 184 164 888
Solde fin	18 860	1 350 248	4 113 964	9 040 408	15 924 480

A l'égard de ce tableau, nous constatons que la tenue de la trésorerie annuelle ne cesse d'augmenter au cours des cinq années d'exploitation. Cette augmentation est très remarquable pour l'année 5 qui s'élève environ à Ar 5.000.000,00.

Section 3 : Marge Brute d'Autofinancement (MBA) :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous le calcul de Marge Brute d'Autofinancement du projet.

Tableau N°31 : Marge brute d'autofinancement : (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat	4 920 000	6 240 100	6 980 000	8 450 300	10 240 500
D.A.A	1 008 400	1 008 400	1 008 400	1 008 400	483 400
MBA	5 928 400	7 248 500	7 988 400	9 458 700	10 723 900

Ce tableau nous présente que la capacité d'autofinancement ne cesse d'augmenter pendant cinq années d'exploitation. Cela veut dire que les résultats n'arrêtent de croître aussi. Cela procure une augmentation des produits intérieurs bruts de la région, de même de notre pays en générale.

Section 4 : Bilan prévisionnel :

Ce bilan nous permet de connaître la situation globale sur la situation financière de l'entreprise notamment les patrimoines de la Société. Donc, pour avoir plus d'explication, nous présentons dans le tableau ci-après la situation de l'actif et de passif du projet.

Actif du bilan :

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Actif N.C 1:					
M.Informatique	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	
M.Transport	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
A.Installation	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Amortissement	795 000	1 590 000	2 385 000	3 180 000	3 450 000
Valeur nette	2 805 000	2 010 000	1 215 000	420 000	(1 950 000)
Actif N.C 2:					
M.M.Bureau	1 067 000	1 067 000	1 067 000	1 067 000	1 067 000
Amortissement	213 400	426 800	640 200	853 600	1 067 000
Valeur nette	853 600	640 200	426 800	213 400	0
Actif C :					
Clients	25 237 940	14 706 764	19 239 020	23 078 848	28 326 248
Disponibilité	18 860	1 350 248	4 113 964	9 040 408	15 924 480
TOTAL. A	28 896 540	18 707 212	24 994 784	32 752 656	42 300 728

Passif du bilan :

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
C.Propres					
Capital	1 630 000	1 630 000	1 630 000	1 630 000	1 630 000
R. à nouveau		4 920 000	11 160 100	18 140 100	26 590 400
Résultat net	4 920 000	6 240 100	6 980 000	8 450 300	10 240 500
TOTAL 1:	6 550 000	12 790 100	19 770 100	28 220 400	38 460 900
P.N.Courant1:					
Emprunt à LMT	15 737 000				
P.N.Courant2:					
Fournisseurs	6 609 540	5 917 112	5 224 684	4 532 256	3 839 828
TOTAL 1:	22 346 540	5 917 112	5 224 684	4 532 256	3 839 828
TOTAL. G:	28 896 540	18 707 212	24 994 784	32 752 656	42 300 728

D'après ce tableau (actif du bilan), nous avons constaté que l'entreprise a des créances vis-à-vis de ses clients. Et la disponibilité, c'est-à-dire la situation financière à la banque ne cesse d'augmenter au cours des cinq années d'exploitation. Cela explique que la situation financière du projet est saine, donc, le Promoteur peut élargir ses activités

dans la région d'exploitation. Et pour le passif du bilan, nous avons remarqué que l'entreprise doit payer ses dettes envers la banque avec les intérêts y afférents. En plus, nous avons constaté que le résultat n'arrête d'augmenter pendant cinq années d'activités.

CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET :

Dans ce chapitre, nous évaluerons successivement ce projet sur le plan économique, financier, et social.

Voyons tout d'abord l'évaluation économique du projet.

Section 1 : Evaluation économique :

L'entreprise met sur le marché national un service répondant à un besoin particulier des consommateurs. Elle participe ainsi à la satisfaction de la demande globale. La solution apportée par ce projet permet aux entreprises surtout dans la capitale de faire face à l'ouverture économique et à la mondialisation de l'économie et d'engendrer ainsi un plus grand horizon de marché national et international. Elle, dans sa phase de création et parfois même au cours de son activité nécessite la contraction d'un emprunt auprès des institutions financières. C'est là qu'elle contribue à la monétarisation de l'économie de la région d'exploitation, de même de la grande île toute entière. En plus, ce projet, de part ses versements d'impôts à la caisse de l'Etat, participe à l'accroissement des finances publiques. Le projet contribue aussi à l'accroissement de la richesse de la nation. En effet, en mettant à la disposition du marché national une nouvelle technique, il enrichit le pays de ses inventions et permet notre pays de suivre l'évolution de la nouvelle technologie.

En plus de cela, les petites entreprises de notre genre constituent des moyens de lutte contre la pauvreté en raison de leur dynamisme comme la création d'emplois diminuant le taux de chômage et les actes de banditismes dans la ville d'exploitation.

Pendant les cinq années d'activités, nous avons remarqué que le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter. Cette augmentation permet de stimuler la valeur ajoutée de l'entreprise. Cette croissance est due à l'excédent de la production de l'exercice et la consommation intermédiaire. Et cette dernière est la somme des achats et charges externes de l'entreprise. Cela procure une augmentation des produits intérieurs bruts de notre pays en général. Donc, l'évolution de la production vendue et du chiffre d'affaires provoque l'augmentation du taux de croissance économique de la région Analamanga, mais aussi du pays à l'aide des taxes et impôts à payer par l'entreprise.

Abordons maintenant l'évaluation financière du projet à l'aide des outils et critères énoncés dans la première partie des présentes recherches.

Section 2 : Evaluation financière :

2.1-Sur les outils d'évaluation du projet :

2.1.1-La valeur actualisée nette (VAN)

Nous allons calculer la VAN par la formule suivante :

$$VAN = \sum MBA (1+i)^{-n} - C$$

Avec MBA : Marge Brute d'Autofinancement

i : Taux d'actualisation (22 % dans les banques primaires)

n : la durée de la récupération des capitaux investis

C : montant d'investissement s'élevant à Ar 17.367.000,00.

Tableau N°33 : Présentation de calcul de la VAN :

Tableau N°33 : Présentation de calcul de la VAN :

Années	MBA	$(1,22)^{-n}$	$MBA (1,22)^{-n}$
1	5 928 400	0,8	4 742 720
2	7 248 500	0,6	4 349 100
3	7 988 400	0,5	3 994 200
4	9 458 700	0,4	3 783 480
5	10 723 900	0,3	3 217 170
TOTAL			20 086 670

Donc, $VAN = 20.086.670 - 17.367.000$

$= 2.719.670$ Ariary

D'où, la valeur actuelle nette est largement positive. Cela veut dire que la rentabilité de l'investissement est positive aussi. Le projet génère un bénéfice certain. Alors, ce résultat nous permet de dire que le projet est viable à long terme et rentable.

2.1.2-Le taux de rentabilité interne

C'est le taux d'actualisation annulant le bénéfice net du projet.

Tableau N°34 : Présentation de calcul de TRI :

Années	MBA	22%	100%
1	5 928 400	4 742 720	2 964 200
2	7 248 500	4 349 100	1 812 125
3	7 988 400	3 994 200	998 550
4	9 458 700	3 783 480	591 169
5	10 723 900	3 217 170	335 122
TOTAL		20 086 670	6 701 166

Pour calculer le taux de rentabilité interne, nous effectuons une interpolation linéaire par la relation suivante :

$$\begin{array}{ccc}
 22 \% & \text{TRI} & 100 \% \\
 | & | & | \\
 \hline
 20.086.670 & 17.367.000,00 & 6.701.166
 \end{array}$$

$$\frac{17.367.000 - 20.086.670}{6.701.166 - 20.086.670} = \frac{\text{TRI} - 22 \%}{100\% - 24 \%}$$

$$\begin{array}{lcl}
 \text{TRI} - 22 \% & = & 0,20 \times 78 \% \\
 \text{TRI} & = & 37,6 \%
 \end{array}$$

Le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'actualisation s'élevant à 22 %. Donc, le projet dispose d'une marge de sécurité de 15,6 % pour l'emprunteur. Alors, cette marge de sécurité permet à l'entreprise de s'endetter davantage.

2.1.3-L'indice de profitabilité :

$$\text{IP} = \frac{\sum \text{MBA} (1+i)^{-n}}{C}$$

$$\text{IP} = 1,15$$

D'après ce résultat, nous constatons que l'indice de profitabilité est supérieur à 1. Donc, la rentabilité est aussi supérieure au taux de capitalisation. Cela veut dire que Ar 1,00 investi rapporte Ar 0,15 environ.

2.1.4-La durée de récupération des capitaux investis

Pour connaître la capacité de récupération des capitaux investis, nous le calculons à l'aide de la MBA.

Tableau N°35 : Présentation de calcul de DRCI :

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
MBA	5 928 400	7 248 500	7 988 400	9 458 700	10 723 900
MBA Cumulée	5 928 400	13 176 900	21 165 300	30 624 000	41 347 900
Investissement		17.367.000			

D'après ce tableau, les capitaux investis seront récupérés entre la deuxième et la troisième année d'exploitation.

Soit n la date à déterminer, donc nous avons :

13.176.900 17.367.0000 21.165.300 MBA cumulée

—|—————|—————|—————>

2 n 3 année

17.367.000 - 13.176.900

$n = \frac{20.086.670 - 13.176.900}{\dots} + 2 = 2,60$

20.086.670 - 13.176.900

n = 2,60 années

$$0,60 \times 12 \text{ mois} = 7,2 \approx 7 \text{ mois}$$

$$0,2 \times 30 \text{ jours} = 6 \text{ jours}$$

Dans notre cas, les capitaux investis sont récupérés durant la troisième année d'exploitation ou plus exactement 7 mois et 6 jours de l'année 3. Donc, les capitaux investis seront récupérés au cours de mois d'Août, c'est-à-dire que le 6 Août de l'année.

2.2-Sur les critères d'évaluation du projet :

2.2.1-La pertinence :

Au cours de l'analyse de la situation financière du projet, nous constatons que le projet est

rentable et viable à long terme. Donc, il rapporte des impacts directs pour la population de la région d'Analamanga, notamment dans la ville d'Antananarivo Renivohitra, et non seulement sur le plan social mais aussi sur le plan d'économie de cette région.

2.2.2-L'efficacité du projet :

Notre projet est efficace car les objectifs sont atteints sans réduire les moyens utilisés tels que matériels informatiques, matériels et mobiliers de bureau, pendant les cinq années d'exploitations. Cela veut dire que ce projet n'utilise que les matériels au début des activités. Donc, le projet est efficace et produit l'effet attendu de la population dans la région Analamanga toute entière.

2.2.3-L'efficience du projet :

A la première année d'activité, les matériels utilisés sont tous neufs. Après un an d'utilisation, ces matériels sont amortis environ à 20% de la valeur d'origine. Donc, il y a une diminution de la valeur des matériels utilisés. Et si nous regardons le chiffre d'affaires de l'année 2 par rapport à l'année 3, il y a une augmentation environ de Ar 200.000.000,00. Alors, notre projet est efficient.

2.2.4-La durée de vie du projet :

Comme nous avons vu dans le calcul de la valeur actuelle nette du projet, nous avons constaté qu'elle est largement positive et s'élève à 2.719.670 Ariary. Cela veut dire que la rentabilité de l'investissement est positive aussi et le projet génère un bénéfice certain. Alors, ce résultat nous permet de dire que le projet est viable à long terme et rentable.

2.2.5-L'impact du projet :

Après analyse à l'aide des outils d'évaluation du projet, nous constatons que le projet est rentable et viable à long terme. Donc, la rentabilité de ce projet entraîne une évolution dans la région d'exploitation surtout au point de vue économique et aussi sur le plan social car la création du projet engendre des emplois pour les jeunes dans la région Analamanga. Et cette création d'emploi peut diminuer le taux de chômage de la région.

Section 3 : Evaluation sociale :

Durant l'évaluation financière du projet, nous avons remarqué que ce projet est rentable. Donc, la situation financière de ce projet est viable à long terme et rentable. Alors, le projet pourra contribuer à une création d'emploi dans la région Analamanga et le responsable du projet pourra aussi améliorer les conditions de travail ou augmenter les masses salariales de ses employés qui auront un impact favorable et fiable pour l'ensemble du personnel. D'où, le pouvoir d'achat du travailleur augmente en fonction de la rentabilité du projet.

CONCLUSION GENERALE

Dans une société de communication où les demandes sont très importantes par rapport aux offres quels que soient les services observés, les consommateurs ont toujours du mal à satisfaire leurs propres besoins. Sous l'effet de la libéralisation accrue du commerce et des marchés de capitaux, l'internationalisation croissante des stratégies de production et de distribution des entreprises, les progrès technologiques supprimant les obstacles à la circulation des biens et services, la mondialisation modifie fondamentalement l'économie mondiale. Elle suscite une intégration de plus en plus poussée des marchés de biens et de services et de capitaux au niveau mondial. De ce fait, de nouvelles opportunités se créent comme des marchés comportant plus de produits échangeables, une plus grande accessibilité de la technologie. Dans la capitale, la plupart des entreprises veulent faire de la publicité pour leurs produits ou services à partir des panneaux publicitaires. La population d'Antananarivo renivohitra est de plus en plus attirés par les salons, les foires, les braderies sans oublier la soif de nouvelles technologies, d'idée, de nouveaux mode ou de style de vie, et de la dernière mais pas la moindre des distractions. Les entreprises, les artistes amateurs ainsi que les autres institutions rencontrent des problèmes sur le tarif pratiqué par les agences de communication ici dans la capitale. Dans ce cas, nombreux parmi eux restent dans la radio ou bien dans les journaux pour la publication de leurs produits, d'autres optent pour l'autoproduction cas des artistes et des autres institutions ou des particuliers dans l'organisation d'évènement. Ainsi, le Projet que nous voudrions bien réaliser dans la Capitale et plus précisément à Ankorondrano répond objectivement aux attentes des uns et favorise la promotion d'investissement des autres en sus de ceux qui existent déjà.

En effet, pour le cas du présent projet de création d'une agence de communication, à l'égard des difficultés des entreprises pour la publicité de leurs produits, pour avoir une bonne image de marque, pour se lancer, pour se battre voire même écraser la concurrence, on peut dire que même les non initiés en la matière ont des appréciations positives sur les opportunités commerciales qu'offrent le domaine de la communication.

Mais comme nous venons de démontrer à travers les études de faisabilité contenues dans les parties réservées à cet effet, tous les indicateurs économiques permettent à la prise de décisions du Promoteur dans la gestion de ses affaires et démontrent la rentabilité et la viabilité du projet.

Pour atteindre les objectifs, notre projet estime jusqu'à 70 % du marché global dans la région Analamanga en matière de communication, bien évidemment les concurrents occupent les 30 % seulement.

Donc, nous avons besoin de stratégies et de tactiques vraiment impeccables pour atteindre ces objectifs à l'aide des politiques surtout sur le plan prix et services offerts pour les clients. Nous avons aussi besoin d'une qualité de service qui répond aux attentes de la clientèle en vue de satisfaire le besoin réel des petites et moyennes entreprises dans la capitale. D'après les études financières du projet, nous constatons que ce projet

est rentable et viable à long terme. Pour ce sujet, l'étude financière du projet nous révèle la connaissance de la rentabilité des activités à partir des outils et critères d'évaluations.

Pour cela, la valeur actuelle nette est largement positive qui s'élève à 2.719.670 Ariary. Cela veut dire que l'investissement génère un bénéfice certain et rentable. Et pour le taux de rentabilité interne, il est supérieur au taux d'actualisation s'élevant à 22 %. Donc, le projet dispose d'une marge de sécurité de 15,6 % pour l'emprunteur. Alors, cette marge de sécurité permet à l'entreprise de s'endetter davantage. Vu la situation financière saine, le propriétaire peut augmenter les investissements dans la région Analamanga comme la création des autres petites et moyennes entreprises de communication dans une autre forme ou activité dans le secteur de télécommunication. Cela procure une augmentation des produits intérieurs bruts de la région, de même, de notre pays en général. Donc, l'évolution de la production vendue et du chiffre d'affaires provoque l'augmentation du taux de croissance économique de la région et cette augmentation peut développer aussi les autres secteurs d'activités de la région.

En guise de conclusion, pour nous autres sortants de l'Université, face au problème de chômage dont plusieurs d'entre nous affrontent après nos études, la promotion d'un tel projet constitue une nouvelle opportunité pour la création d'emploi voire même d'une réussite dans le succès et la richesse. Sa réalisation n'étant pas assez onéreuse, arrange favorablement la possibilité d'investissement dans une filière saine et très porteuse.

Nous encourageons en effet tout un chacun d'y penser avec objectivité car il y va à la fois de notre croissance économique et des conditions sociales de nos concitoyens à court de patrimoines.

LISTE DES ABREVIATIONS

A : Apport

BNI-CL : BNI de Crédit Lyonnais

C : Capital

CNAPS : Caisse National des Prévoyances Sociales

CH.FI : Charges Financières

CH.E : Charges Exceptionnelles

DAA : Dotation Aux Amortissements

DCPE : Document Cadre de la Politique Economique

DRCI : Délai de Récupération des Capitaux Investis

FDB : Fourniture De Bureau

FIFO : First In First Out

INSTAT : Institut National de la Statistique

IP : Indice de Profitabilité

IRSA : Impôt sur le Revenu Salarial Assimilé

LMT : Long et Moyen Terme

MMB : Matériel et Mobilier de Bureau

MBA : Marge Brute d'Autofinancement

OSIE : Organisation Sanitaire Inter Entreprise

PIB : Produit Intérieur Brut

RAF : Responsable Administratif et Financier

VAN : Valeur Actuelle Nette

RAV : Responsable Achat et Vente

T.E : Total Encaissement

T.D : Total Décaissement

TRI : Taux de Rentabilité Interne

ANNEXE I : Statut SARL

Société à Responsabilité Limitée

au capital de -----

Siège social : -----

Entre les soussignés :

- **Monsieur**----- Fonction-----, né le ----- à -----, fils(Ile) de ----- et de -----, titulaire de la carte d'identité ou passeport n° ----- délivré à-----, de nationalité Malagasy, jouissance sa capacité juridique, marié (e) à Monsieur ou Madame----- sans profession, née le----- à ----- demeurant à-----.

- **Monsieur**----- Fonction-----, né le ----- à -----, fils(Ile) de ----- et de -----, titulaire de la carte d'identité ou passeport n° ----- délivré à-----, de nationalité Malagasy, jouissance sa capacité juridique, marié (e) à Monsieur ou Madame----- sans profession, née le----- à ----- demeurant à-----.

- **Monsieur**----- Fonction-----, né le ----- à -----, fils(Ile) de ----- et de -----, titulaire de la carte d'identité ou passeport n° ----- délivré à-----, de nationalité Malagasy, jouissance sa capacité juridique, marié (e) à Monsieur ou Madame----- sans profession, née le----- à ----- demeurant à-----.

- A répéter suivant les nombres des actionnaires

Ont établi ainsi qu'il suit les statuts d'une société à responsabilité limitée devant exister entre eux :

ARTICLE PREMIER

FORME

Il est formé entre les soussignées, une société à responsabilité limitée qui sera régie par la loi du 30/01/04 et par les présents statuts.

ARTICLE DEUX

OBJET

Cette société a pour objet,

Ainsi que toutes activités industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant être rattachées directement ou indirectement à son objet social.

ARTICLE TROIS

RAISON SOCIALE

La société a pour dénomination :

Cette dénomination devra figurer dans tous les actes, factures et autres documents quelconques émanant de la société, précédée ou suivie de la mention en toutes lettres « Société à Responsabilité Limitée » et de l'énonciation du capital social.

ARTICLE QUATRE

DUREE

La durée de la société est fixée à ---- années pour compter -----, sauf le cas de dissolution anticipée de la société prévu aux présents statuts.

ARTICLE CINQ

SIEGE SOCIAL

Le siège social est fixé à -----, il pourra être transféré par la gérance en tout autre endroit en vertu d'une décision collective des associés.

ARTICLE SIX

APPORTS

Les soussignées apportent à la société, à savoir :

- Monsieur

En numéraires, la somme de ARIARY -----Ar

- Monsieur

En numéraires la somme de ARIARY----- Ar

TOTAL EGAL AU CAPITAL ENONCE CI APRES-----

ARTICLE SEPT

CAPITAL SOCIAL ET PARTS SOCIALES

Le capital social est fixé à la somme de..... ARIARY (EN LETTRE) divisé en.- parts.....Ar (20.000 Ar minimum)chacune qui sont attribuées comme suit

XXXXXXXXXXXX XX de parts

XXXXXXXXXXXX XX de parts

TOTAL DES PARTS.....100%

Les soussignées déclarent expressément que ces parts, ont été réparties entre eux dans les proportions qui viennent d'être indiquées correspondant à leurs apports respectifs et qu'elles sont libérées intégralement

ARTICLE HUIT**AUGMENTATION ET REDUCTION DU CAPITAL**

Le capital peut être augmenté en une ou plusieurs fois par la création de parts nouvelles attribuées en représentation d'apports en nature ou en espèces, par l'incorporation de réserve disponible ou par tout autre moyen, sur proposition du ou des gérants et en vertu d'une décision des associés prise dans les termes de l'article 20 ci-après. Ces parts doivent être entièrement libérées lors de leur création.

Aucune souscription publique ne peut être ouverte à cet effet. Le montant de l'augmentation de capital ne peut être souscrit par les associés. Les tiers étrangers ne seraient admis à participer à cette augmentation de capital qu'en vertu d'une décision des associés prise dans les termes de l'article 20 ci-après.

Le capital peut également être réduit pour quelque cause que ce soit, et de quelque manière que ce soit, notamment au moyen d'un remboursement aux associés, d'un rachat de parts d'une réduction du nombre des parts, le tout dans les limites fixées.

Cette réduction aurait lieu sur les propositions de la gérance et en vertu d'une décision des associés prise selon les dispositions de l'article 22 des présents statuts.

ARTICLE NEUF**COMPTE COURANT**

Chacun des associés peut déposer des sommes en compte courant dans la caisse de la société. Ces sommes produiront un intérêt ; dont le taux est fixé par une décision prise par l'assemblée des associés.

ARTICLE DIX**REPRESENTATION DES PARTS SOCIALES**

Les parts sociales ne peuvent être représentées par des titres négociables, nominatifs au porteur ou à ordre.

Le titre de chaque associé résultera seulement des présents statuts, des actes ultérieurs qui pourraient modifier le capital social, des actes qui constateraient des cessions régulièrement consenties.

Une copie ou un extrait de ces actes pourra être délivré à chaque associé, sur sa

demande et ses frais.

ARTICLE ONZE

INDIVISIBILITE DES PARTS SOCIALES

Les parts sociales sont indivisibles à l'égard de la société qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chacune d'elle.

Les propriétaires indivis sont tenus de désigner l'un d'entre eux pour les représenter auprès de la société. A défaut d'entente, il appartient à la partie la plus diligente de faire désigner par justice un mandataire chargé de les représenter.

Les usufruitiers et nus propriétaire sont également tenus de se faire représenter par l'un d'eux, à défaut d'entente.

ARTICLE DOUZE

TRANSMISSION DES PARTS SOCIALES

1- TRANSMISSION ENTRE VIFS :

Les cessions de parts sociales doivent être constatées par un acte notarié ou sous seing privé. Elles ne sont opposables à la société et aux tiers qu'après avoir été signifiées à la société ou acceptées par elle dans un acte notarié, conformément à l'article 1960 du code Civil.

les part sociales sont librement cessibles entre associés ; elles ne peuvent être cédées à des personnes étrangères à la société et qu 'avec le consentement de la majorité des associés représentant des trois quarts du capital social.

A l'effet d'obtenir ce consentement, l'associé qui désire céder tout ou partie de ses parts sociales, en informe la gérance par lettre recommandée indiquant les noms, prénoms, profession, domicile et nationalité du cessionnaire, ainsi que le nombre de parts à céder.

Dans les huit jours qui suivent ; la gérance informe les associés du projet de cession, par lettre recommandée. Chaque associé doit, dans les quinze jours qui suivent l'envoi de cette lettre, faire connaître s'il accepte la cession. Les décisions ne sont pas motivées.

La gérance notifie aussitôt à l'associé vendeur, par lettre recommandée, le résultat de la consultation. Si la cessionnaire est agréée, la cession est régulièrement immédiate.

Dans le cas contraire, les associés jouiront d'un droit de préemption sur la totalité des parts à céder.

Au cas où les offres d'achats (émanant des associés désirant exercer leur droit de préemption) porterait sur un nombre de parts supérieur en nombre social entre les associés acheteurs proportionnellement au nombre de leurs parts et dans la limite de leur demande.

Ce droit de préemption pourra exercer dans tous les cas de cession entre vifs, soit à titre gratuit, soit à titre onéreux alors même que la cession aurait lieu par voie d'adjudication publique ou en vertu d'une décision de justice.

Le prix de rachat des parts préemptées sera déterminé en fonction du dernier bilan

approuvé par l'assemblée générale.

A défaut d'accords entre les parties, le prix de rachat sera déterminé sur les mêmes documents par deux experts : l'un désigné par les acquéreurs, l'autre par l'associé cédant ou les héritiers et ayant droit de l'associé, avec faculté pour les experts de désigner un tiers expert en cas de désaccord entre eux.

2- TRANSMISSION PAR DECES :

Au cas de décès d'un associé, la transmission de parts sociales lui appartenant s'effectuera de plein droit au profit de ses héritiers et représentants, qui seront seulement tenus de justifier de leurs qualités, dans les trois mois du décès, par la production de leur gérance d'un acte de notoriété ou d'un extrait d'identité d'inventaire. A défaut de cette justification et jusqu'à ce qu'elle ait été produite, la gérance pourra suspendre l'exercice des droits attachés aux parts sociales de l'associé décédé.

ARTICLE TREIZE

DROIT DES ASSOCIES

Chaque part donne droit à une fraction des bénéfices et l'actif social, proportionnellement au nombre des parts existantes.

Tout associé peut exiger qu'il lui soit délivré, à ses frais au siège social, une copie certifiée des statuts mis à jour. A cette copie sera annexée la liste des gérants en exercice.

Tout associé peut en outre prendre, par lui même ou par un mandataire associé ou non, connaissance ou copie au siège sociale :

- de l'inventaire, du bilan et du compte de profits et de pertes d'exercice, dans les quinze jours qui précèdent l'approbation de ces comptes par les associés ;
- du texte de résolutions proposées à une assemblée appelée de modifier les statuts, dans les quinze jours de la réunion de cette assemblée ;
- et, à toute époque, de l'état indiquant les noms et adresses des associés, ainsi que le nombre des parts possédées par chacun d'eux, des procès-verbaux des décisions collectives, ordinaires ou extraordinaires des associés prises durant les trois dernières années et des pièces justifiant la régularité de ses décisions : lettres constatant le vote des associés, feuille de présence et pouvoir d'associés.

Les droits et obligations attachés aux parts les suivent de quelque main qu'elles passent, la possession d'une part emporte de plein adhésion aux statuts et aux résolutions régulièrement prises par les associés ;

Les représentants, héritiers, ayant cause ou créanciers d'un associé ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, requérir l'apposition des scellés sur les biens, papiers et valeurs de la société, en demander le partage ou la licitation, ni s'immiscer en aucune manière dans les actes de son administration, ils doivent pour l'exercice de leurs droits, s'en rapporter aux inventaires sociaux et décisions des associés.

Les associés ne sont tenus, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant de leurs parts.

ARTICLE QUATORZE

DECES – INTERDICTION – FAILLITE ET DECONFITURE D'UN ASSOCIE

La société n'est point dissoute par le décès, l'interdiction, la faillite ou la déconfiture d'un associé.

ARTICLE QUINZE

NOMINATION ET POUVOIR DES GERANTS

NOMINATION ET POUVOIR DU GERANT

La Société est gérée et administrée par une ou plusieurs personnes physiques, associées ou non agissant en qualité de gérant nommés par les associés dans les statuts ou par décision collective.

La Société est gérée et administrée

Il a la signature sociale, mais il ne peut toutefois en faire usage que pour les besoins et les affaires de la société.

Le gérant a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et en toute circonstance et pour faire les opérations se rattachant à son objet sous réserve de comptes-rendus régulier auprès des associés et qui ferait l'objet de procès-verbal.

Ces pouvoirs comprennent notamment ceux de :

Recevoir et payer toutes sommes, souscrire, endosser, négocier et acquitter tous effets de commerce, faire tous contrats, traité et marché concernant tous effets de commerce, faire tous contrats, traité et marché concernant les opérations sociales , effectuer tous prêts, se faire ouvrir tous comptes courants notamment dans les banques et aux chèques postaux, crédits ou avances, contracter tous emprunts par voie d'ouverture de crédits en banque, autoriser tous traits, transferts et aliénations de fonds de créances et autres valeurs quelconques appartenant à la société, consentir tous baux locations, faire toutes constructions et tous travaux, suivre toutes actions judiciaires, représenter la société dans toutes opérations faillite ou liquidation judiciaire ou amiable, traiter, transiger, compromettre, donner tous désistements et mains levées, avant ou après paiement

Le gérant est responsable conformément aux règles de droit commun envers la société et envers la société , soit des infractions aux dispositions de la loi, soit des fautes commises par eux dans leur gestion.

ARTICLE SEIZE

DUREE DES FONCTIONS DES GERANTS

Les fonctions de gérant a une durée non limitée ou limitée.

Elles cessent par le décès, l'interdiction, déconfiture ou faillite, révocation ou démission, et condamnation

La collectivité des associés qui prononce la révocation du gérant procède immédiatement au remplacement du gérant révoqué.

Le gérant n'est révocable que pour une cause légitime dûment justifiée et établie.

Il peut à toute époque, se démettre de ses fonctions moyennant un préavis déterminé par le contrat du travail.

En cas de démission des gérants, le gérant doit ou doivent consulter immédiatement la collectivité des associés sur la nomination de nouvelles gérances et si la dite collectivité le juge utile, continuer son concours à la société postérieurement à l'époque fixé par eux pour la cessation de ses fonctions pour mettre son successeur au courant des affaires sociales, pendant un délai qui ne pourra excéder six mois.

ARTICLE DIX SEPT

DECISION DE LA COLLECTIVITE DES ASSOCIES

NATURE DES DECISIONS

Les décisions collectives des associés sont qualifiées d'ordinaires.

Elles sont qualifiées d'extraordinaire lorsqu'elles ont pour objet une modification des statuts ou l'approbation de cessions de parts sociales à des personnes étrangères à la société.

Elles sont qualifiées d'ordinaire dans tous les autres cas.

ARTICLE DIX HUIT

DECISIONS ORDINAIRES

Les décisions ordinaires ont, notamment, pour objet de donner à la gérance les autorisations nécessaires pour accomplir les actes excédant les pouvoirs qui lui ont été conférés sous l'article 15 ci-dessus, d'approuver, redresser ou rejeter les comptes, décider toute affectation et répartition des bénéfices, nommer ou révoquer les gérants et d'une manière générale ,

De se prononcer sur toutes les questions qui n'emportent pas modification aux statuts ou approbation des cessions de parts sociales à des personnes étrangères à la société.

Les décisions ordinaires ne sont valablement prises qu'autant qu'elles ont été adoptées par des associés représentant plus de la moitié du capital social. Si ce chiffre n'est pas atteint à la première consultation, les associés sont consultés votes émis, ces décisions ne peuvent porter que sur les questions ayant fait objet de la première consultation.

ARTICLE DIX NEUF

DECISIONS EXTRAORDINAIRES

Les associés peuvent, au moyen de décision extraordinaire modifier les statuts dans toutes leurs dispositions et notamment décider sans que l'énumération ci-après ait un caractère limitatif :

- la transformation de la société d'un autre type reconnu par les lois en vigueur au jour de la transformation et ce, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir le consentement de la gérance, même statutaires ;
- La modification de l'objet social ;
- La réduction de la durée de la société ou de sa prorogation ;

- La modification de la raison sociale ;
- Le transfert du siège social ;
- L'augmentation ou la réduction de capital social ;
- La fusion de la société avec une autre société ;
- La modification du nombre, du taux, et des conditions de transmission des parts sociales ;
- La modification de la durée de l'exercice ; de la répartition et de l'affectation des bénéfices sociaux ;
- La modification du mode de consultation des associés ;
- La dissolution anticipée de la société ;
- La modification du mode de liquidation.

Entre outre, les décisions extraordinaires ont pour objet l'approbation des cessions de parts sociales à des personnes étrangères à la société.

Les décisions extraordinaires ne sont valablement prises qu'autant qu'elles ont été adoptées par la majorité des associés représentant les trois quart du capital social.

Toutefois, les associés ne peuvent, si ce n'est à l'unanimité, changer la nationalité de la société ou obliger un des associés à augmenter la part sociale.

ARTICLE VINGT

EPOQUE DES CONSULTATIONS

Les associés doivent prendre une décision collective au moins une fois par an, dans les trois mois qui suivent la clôture d'un exercice social, pour approuver les comptes de cet exercice.

Ils peuvent en outre, prendre d'autre décision collective à toute époque de l'année.

ARTICLE VINGT ET UN

MODE DE CONSULTATION

Les décisions collectives sont prises à la demande du gérant.

Elles peuvent être prises à la demande d'un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié du capital social, à défaut par le gérant de consulter les associés huit jours après une mise en demeure par lettre recommandée.

Elle résulte d'un vote formulé par écrit.

Le texte des résolutions proposées est adressé par la gérance ou par les associés procédant à la consultation au dernier domicile connu de chaque associé, par lettre recommandée avec accusé de réception.

Il est complété par tous renseignements et explications utiles notamment, s'il s'agit d'approuver les comptes d'un exercice par le rapport du gérant sur la marche des affaires sociales ; le bilan et le compte des pertes et profits, certifié exacte et véritable.

La gérance est tenue de faire figurer parmi les résolutions celles proposées, avant

l'envoi des lettres, par un ou plusieurs associés représentant le quart au moins du capital social.

Les associés doivent, dans un délai de vingt jours entiers à compter de l'envoi de la lettre recommandée, adresser à la gérance leur acceptation ou leurs refus, par pli également recommandé avec accusé de réception. Le vote est formulé, pour chaque résolution par « oui » ou par « non ».

Tout associé qui n'aura pas adressé de réponse dans les délais ci-dessus, sera considéré comme s'étant abstenu.

Pendant les dits délai, les associés peuvent exiger de la gérance les explications complémentaires qu'ils jugent utiles.

Les décisions des associés peuvent aussi être prises en assemblée générale.

L'assemblée générale est convoquée par le gérant.

Elle peut encore être convoquée par un ou plusieurs associés représentant plus de la moitié du capital social, à défaut par la lettre recommandée avec accusé de réception.

Les convocations sont effectuées par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au dernier domicile connu de chaque associé.

Les lettres de convocation indiquant sommairement l'objet de la réunion.

Le délai de convocation est de quinze jours précis.

La gérance est tenue de faire figurer à l'ordre du jour les résolutions proposées, avant l'envoi des lettres par un ou plusieurs associés représentant au moins le quart du capital social.

L'assemblée générale se réunit au siège sociale ou en tout autre endroit de la ville où se trouve fixé le siège social.

Elle est présidée par le gérant le plus âgé.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux associés représentant, tant par eux-mêmes que comme mandataires, le plus grand nombre de parts et, et sur leur refus, par ceux qui viennent après, jusqu'à acceptation.

Le bureau désigne un secrétaire, choisi ou non parmi les associés.

Il est établi une feuille de présence, indiquant les noms et domicile des associés et de leur représentant, ainsi que le nombre de parts sociales possédées par chaque associé. Cette feuille émargée par les membres de l'assemblée, est certifiée exacte par le bureau et déposée au siège social.

Il ne peut être mis en délibération que les questions portées à l'ordre du jour.

Lorsque les décisions des associés sont ou doivent être prises à l'unanimité, elles peuvent aussi constatées dans un acte notarié sous seing privé, signé par tous les associés ou de leurs mandataires.

ARTICLE VINGT DEUX

VOTE

Tout associé peut participer aux décisions collectives ordinaires quelque soit le nombre de parts lui appartenant.

Chaque associé a un nombre de voix égal au nombre de parts sociales qu'il présente, sans limitations, sur les décisions collectives extraordinaires.

Le droit de vote par correspondance ou en assemblée générale peut être exercé par un mandataire choisi ou non parmi les associés.

Les représentants légaux des associés juridiquement incapables peuvent participer au vote, même s'ils ne sont pas eux-mêmes associés.

ARTICLE VINGT TROIS

PROCES VERBAUX

Les décisions collectives qui ne sont pas constatées par un acte signé de tous les associés sont contestés, par des procès-verbaux rédigés sur un registre spécial.

Ces procès-verbaux sont établis et signés par la gérance lorsque la consultation des associés a eu lieu par correspondance et par les membres du bureau de l'associé lorsque la décision a été prise en assemblée générale.

Les copies ou extraits de décisions à produire en justice ou ailleurs sont signés par l'un des gérants. Après la dissolution de la société et pendant la période de liquidation, des copies ou extraits sont signés par le ou l'un des liquidateurs.

ARTICLE VINGT QUATRE

EXERCICE SOCIALE

L'année sociale commence le premier janvier et finit le trente et un décembre de chaque année,

par exception, le premier exercice commence le ----- et se termine

le 31/12/2005. .

ARTICLE VINGT CINQ

COMPTABILITE – INVENTAIRE

Les opérations de la société sont constatées par des livres tenus selon la loi et les usages du commerce.

Il est adressé chaque année, par les soins de la gérance un inventaire de l'actif et du passif de la société.

La gérance fait subir dans cet inventaire aux différents éléments de l'actif, tous les amortissements rationnels qui s'imposent.

ARTICLE VINGT SIX

AFFECTATION ET REPARTITION DES BENEFICES

Les produits de la société constatés par l'inventaire annuel déduction faite des frais généraux, des charges sociales, de tous amortissements de l'actif social et de toutes réserves d'usage pour risques commerciaux ou industriels, constituent les bénéfices nets.

Sur ces bénéfices, il est prélevé 5% pour la réserve légale.

Le solde bénéfice est reparti entre les associés proportionnellement au nombre de parts sociales appartenant à chacun d'eux.

Toutefois, les associés peuvent, sur la proposition de l'un des gérants et à la majorité fixée par l'article 19 ci-dessus, affecter des bénéfices à la création des réserves générales ou spéciales dont ils déterminent l'emploi et la destination et peuvent être affectée notamment, soit au rachat et à l'annulation de parts sociales soit à l'amortissement de ces parts au moyen d'un remboursement égal sur chacune d'elles.

Les pertes, s'il en existe, seront supportées par tous les associés, gérant ou non gérant, proportionnellement au nombre de parts leur appartenant, sans qu'aucun d'entre eux puisse être tenu au de-là du montant de ses parts.

ARTICLE VINGT SEPT

PAIEMENT DES DIVIDENDES ET TANTIEMES

Le paiement des dividendes a lieu annuellement dans les six mois qui suivent l'assemblée générale ayant décidé la distribution.

Ceux réclamés dans les cinq ans de leur exigibilité sont prescrites conformément à la loi.

ARTICLE VINGT HUIT

DISSOLUTION

En cas de perte des trois quarts du capital social, constaté par un inventaire, la gérance est tenue d'informer les associés de cette perte, dans les formes indiquées ci-dessus sous l'article 20 et de les inviter à statuer à la double majorité prévue à l'article 19 sur la continuation ou la dissolution anticipée de la société.

A défaut par les gérants de consulter les associés comme dans le cas où ceux-ci n'auraient pu délibérer régulièrement, tout intéressé peut demander la dissolution de la société devant les tribunaux.

ARTICLE VINGT NEUF

LIQUIDATION

A l'expiration de la société ou en cas de dissolution anticipée, quelque cause qu'elle survienne, la liquidation sera faite par le ou les gérants en fonction.

Pendant le cours de la liquidation, les associés peuvent comme pendant l'exercice de la société, prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires pour tout ce qui concerne cette liquidation

Tout l'actif social est réalisé par le ou les liquidateurs qui ont, à cet effet, les pouvoirs les plus étendus et qui s'ils sont plusieurs, peuvent, avec l'autorisation des associés agir ensemble ou séparément.

Le ou les liquidateurs peuvent, avec la majorité requise à l'article 19 ci-dessus, faire l'apport ou la cession à une autre société ou à toute autre personne de l'ensemble des biens, droits, obligations, tant actifs que passifs, de la société.

Après l'acquit du passif et des charges sociales, le produit net de la liquidation est employé tout d'abord à rembourser le montant des parts sociales, si ce remboursement n'a pas encore été opéré. Le surplus est réparti entre les associés au prorata du nombre de parts.

CONTESTATION

ARTICLE TRENTE

TRIBUNAUX COMPETENTS

Toutes les contestations qui pourraient s'élever, pendant la durée de la société ou lors de la liquidation entre les associés relativement aux affaires sociales, seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents du lieu du siège social.

ARTICLE TRENTE ET UN

PUBLICATION

Tous pouvoirs dont conférés au porteur d'originaux des présents statuts pour pouvoir effectuer les dépôts et publications prévus par la loi et les textes réglementaires et, pour accomplir toutes formalités légales de publicité.

ARTICLE TRENTE DEUX

FRAIS

Tous les frais, droits et honoraires occasionnés par le présent acte et ses suites, incomberont conjointement et solidairement aux soussignés, au prorata de leurs apports jusqu'à ce que la société soit immatriculée au registre du commerce et des sociétés.

A compter de cette immatriculation, ils seront entièrement pris en charge par la société, qui devra les amortir avant toute distribution de bénéfices.

Fait à Antananarivo, le

Signé Signé

Signature légalisé

ANNEXE II : GUIDE

DOSSIERS A FOURNIR	NOMBRE
- Statuts de société avec signature légalisée, paraphé par page	8
- Carte d'identité du ou des gérants ou (Copie passeport avec visa transformable si étranger) certifiée conforme à l'originale	3
- Certificat de résidence du ou des gérants	2
- jouissance de local : Contrat de bail commercial (à légaliser) ou Contrat de domiciliation (à légaliser) ou Lettre d'occupation gratuite (à légaliser) * Pièces justificatives : copie du titre de propriété ou Certificat de situation juridique moins de 3 mois ou acte de vente définitif enregistré	5
* Enveloppes timbrées à 1500 Fmg si Gérant né en province	2

FORMULAIRES fournis au GUIDE en fichiers	NOMBRE
- Déclaration d'existence	5
- Déclaration de Taxe Professionnelle	1+3 photocopies de l'originale et quittance après paiement
- Fiche B1 – B1 bis (s'il y a co-gérance)	3
- Attestation de non condamnation (pour le gérant et le co-gérant)	1
- Attestation de filiation (pour gérant ou co-gérant étranger)	1
- Fiche d'investissement des capitaux	1
- Fiche d'identification Fiscale	1

COUTS OCCASIONNES	MONTANT en Ar payable au GUIDE
Achat de timbres fiscaux Enregistrement des statuts avec des timbres fiscaux de 100 Ar ou 500 FMG par page plus timbre fiscal de 200 Ar ou 1 000 FMG si dernière page impaire	1% du capital jusqu'à 10millions Ariary 0,5 % de 10 à 100 millions Ariary 0,1 % > à 100 millions Ariary
- Enregistrement de bail commercial	2 % du montant total du loyer pendant la durée du bail
Immatriculation au Registre de Commerce ou RCS 2 Timbres fiscaux à 200 Ar ou 1000 Fmg	16 700 Ariary ou 83 500 FMG
- Immatriculation Statistique	20 000 Ariary ou 100 000.-FMG

DOCUMENTS DELIVRES	DELAI D'OBTENTION
-Statuts enregistrés avec numéro de dossier fiscal -Quittance de paiement de la Patente -Reçu RCS avec numéro RCS -Carte Statistique et numéro statistique -Attestation d'immatriculation fiscale (NIF) -Carte Professionnelle -Extrait du registre de commerce	) () EN TROIS (03) JOURS () (2 jours MAXIMUM

BIBLIOGRAPHIE

Monographie de la Région Analamanga auprès de l'INSTAT à Anosy Antananarivo, juin 2004.

Document auprès du Ministère de Postes et de Télécommunication à Antaninarenina, Antananarivo

PHILIP KOTLER, le marketing est une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange.

Gestion de Projet, par FABIEN BAUGARD Edition FOURCHER, 1998, 200 pages

Notion fondamentale de la gestion d'entreprise, par CHRISTIAN .P Edition FOUCHER, 1996, 150 pages

ZEYL, Alfred, DAYAN, Armand. Organisation et gestion de la force de vente. Paris : E.D d'organisation, 1986-25page.

FABIEN BAUGARD (Direction des relations économiques extérieures) « Le métier de la publicité et du Marketing ». Edition CECOM, 01 Octobre 1992, 150 pages.

Management et Gestion d'Entreprise, par FABIEN BAUGERD Edition JEUNE, 1996, 200 pages.

Analyse de rentabilité d'entreprise, par C- CRISTIAN –P, Edition FOUCHER, 1999, 180 pages.

Gestion et création d'entreprise, par Fabien Baugerd, Edition Foucher, 1999, 240pages.