

– SOMMAIRE

–

– REMERCIEMENTS

– SOMMAIRE

– LISTE DES ABREVIATIONS

– LISTE DES TABLEAUX

– LISTE DES FIGURES

– INTRODUCTION

–

– PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

–

– CHAPITRE I : Présentation du projet

– *Section 1: Environnement général du projet*

– *Section 2 : Caractéristiques du Projet*

– *Section 3 : Identification du Cabinet*

–

– CHAPITRE II : Etude de marché et stratégie marketing à adopter

– *Section 1 : Etude de marché*

– *Section 2. Les stratégies et les politiques marketing*

–

– DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

– CHAPITRE I : Fonctionnement du cabinet

– *Section 1. Les infrastructures nécessaires*

– *Section 2. Le processus de réalisation d'une mission*

– *Section 3. Les moyens*

-
- **CHAPITRE II : L'étude organisationnelle**
- *Section 1. L'organigramme envisagé*
- *Section 2. La gestion du personnel*
- *Section 3. Chronogramme des activités*
-
-
- **TROISIEME PARTIE : L'ETUDE FINANCIERE ET L'EVALUATION DU PROJET**
-
- **CHAPITRE I : L'étude financière du projet**
- *Section 1. L'évaluation des investissements du projet*
- *Section 2. Les comptes de gestion*
- *Section 3. Les états financiers prévisionnels*
-
- **CHAPITRE II : L'évaluation du projet**
- *Section 1. L'évaluation financière du projet*
- *Section 2. L'évaluation économique et sociale*
-
- **CHAPITRE III : Le cadre logique**
- *Section 1. Définition du cadre logique*
-
- **CONCLUSION GENERALE**
- **BIBLIOGRAPHIE**
- **ANNEXES**

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Significations
BTS	Brevet de technicien supérieur
CA	Chiffre d'affaires
CGA	Centre de gestion agréé
CNAPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNCC	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
DAP	Dotation aux amortissements et pertes de valeur
DEX	Diplôme d'expertise comptable
DEGS	Droit, Economie, Gestion, et Sociologie
DRCI	Délai de récupération des capitaux investis
DSSC	Diplôme supérieur des sciences comptables
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
EI	Entreprise individuelle
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FIDEF	Fédération Internationale des Experts Comptables Francophones
IAS	International Accounting Standard
IFAC	International Federation of Accountants
IFRS	International Financial Reporting Standards
INSCAE	Institut National des Sciences Comptables et administration d'entreprises
INSTAT	Institut National des Statistiques
IP	Indice de profitabilité
IR	Impôt sur les revenus
IRSA	Impôt sur les revenus salariaux et assimilés
MBA	Marge brute d'autofinancement
NIF	Numéro d'identification fiscale
OECFM	Ordre des Experts Comptables et Financiers
ONG	Organismes non gouvernementaux
OSTIE	Organisation sanitaire des travailleurs inter entreprises
PCG	Plan comptable général

PME	Petite et moyenne entreprise
RCS	Registre de commerce des sociétés
SA	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SAU	Société anonyme unipersonnelle
SME	Salaire minimum d'embauche
TRI	Taux de rentabilité interne
VAN	Valeur actualisée nette

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE DES TABLEAUX	Pages
1	Les formes juridiques adoptées par les cabinets d'expertise comptable	11
2	missions prévues par le cabinet RASOA	12
3	Effectif des établissements formels créés en 2004 par province	16
4	Effectif des établissements formels créés en 2004 par grande activité	16
5	Effectif du tableau A de l'Ordre par section	24
6	exemples de concurrents directs	25
7	exemples de concurrents indirects	26
8	forces et faiblesses des concurrents	26
9	nombre de clients des cabinets	27
10	liste des immobilisations incorporelles	36
11	liste des immobilisations corporelles	37
12	Evolution du personnel	38
13	Effectif du personnel par année	43
14	Attributions du personnel	44
15	Salaire de base mensuel du personnel	45
16	Rémunérations du personnel sur 5 ans	46
17	Cotisations patronales (Cnaps, Ostie) sur 5 ans	47
18	Durée totale normale des missions	48
19	Planning de missions par auditeur	48
20	Acquisitions des immobilisations incorporelles	54
22	Taux d'amortissement des immobilisations	56
23	Tableau de trésorerie prévisionnel de la première année	59
24	Fonds de roulement initial	60
25	Plan de financement	61
26	Achats consommés	62
27	Charges prévisionnelles sur 5 ans	66

N°	TITRE DES TABLEAUX	Pages
28	Chiffres d'affaires prévisionnels sur 5 ans	66
29	Chiffres d'affaires prévisionnels détaillés sur 5 ans	67
30	Taux horaires des intervenants sur 5 ans	68
31	Bilan d'ouverture	69
32	Bilan prévisionnel année 1	70
33	Bilan prévisionnel année 2	71
34	Bilan prévisionnel année 3	72
35	Bilan prévisionnel année 4	73
36	Bilan prévisionnel année 5	74
37	Compte de résultat prévisionnel par nature sur 5 ans	77
38	Marge brute d'autofinancement	79
39	Marge brute d'autofinancement actualisée	79
40	Valeur actuelle nette	79
41	Taux de rentabilité Interne	80
42	Délai de récupération des capitaux investis	82
43	Cadre logique du projet	86

N°	TITRES DES FIGURES	Pages
1	établissements formels par grande activité	17
2	établissements formels par forme juridique	17
3	Composition de la clientèle	18
4	CA de la clientèle	19

N°	TITRES DES FIGURES	Pages
5	Nombre de salariés des entreprises clientes	19
6	Services demandés par les clients	20
7	Fréquence de consultation des clients	21
8	Critères de choix des demandeurs	22
9	Services offerts par les cabinets	23
10	Evolution du Tableau A, 1 ^{ère} section	24
11	répartition de la clientèle totale du marché	29
2	structure d'organisation standard d'un cabinet	41
13	L'organigramme adopté par le cabinet RASOA	43
14	Chronogramme des activités	51

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure de la mondialisation, le pays se doit d'être à la pointe du développement. Madagascar est actuellement dans une position de crise politique, qui entraîne des incidents négatifs au niveau de son économie. Le taux de chômage augmente. On note aussi la prédominance du secteur informel dans le milieu urbain. Des secteurs formels ne sont pas gérés de façon satisfaisante.

Les experts comptables et financiers de Madagascar ont un rôle fondamental pour le développement rapide de cette économie en déclin. La comptabilité et le conseil d'entreprise sont en effet des moyens de rendre compte des réalités de la gestion d'une entreprise, tout d'abord à elle-même, puis aux actionnaires, aux organismes sociaux, jusqu'aux banquiers et l'Administration fiscale. L'objectif de 200 experts comptables et financiers en 2012 est un défi à relever par les membres de l'OECFM.

Cependant, ce nombre semble encore loin d'être atteint et risque par ailleurs de ne pas pouvoir faire face aux recours des entreprises en manque de conseil financier pour la mise aux normes de leur comptabilité, des entreprises en difficulté qui doivent redresser leur situation comptable et financière, et enfin des entreprises qui ont l'obligation de certifier annuellement leurs comptes. C'est dans ce contexte que le présent mémoire, intitulé « PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE A ANTANANARIVO » est proposé.

L'objectif principal est donc de renforcer le nombre de cabinets comptables en exercice afin de couvrir au maximum les besoins de ces entreprises. Il vise aussi à sensibiliser d'une part, les secteurs informels à entrer dans les secteurs formels et, d'autre part, les entités économiques sur le rôle des experts comptables et financiers dans le bon fonctionnement et la gestion de leurs activités.

Dans cet ordre d'idées, nous avons divisé le plan de notre mémoire en trois parties :

- La première partie porte sur l'identification du projet. Les détails concernant l'environnement du projet, la présentation du cabinet, et l'étude de marché y seront développés.
- La deuxième partie relate la faisabilité du projet, tant aux niveaux technique que organisationnel.
- La troisième partie est consacrée à l'étude financière et à l'évaluation du projet. Des analyses des différents coûts des investissements, ainsi que des indicateurs et des outils d'évaluation pour la viabilité du projet seront particulièrement effectuées.

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure de la mondialisation, le pays se doit d'être à la pointe du développement. Madagascar est actuellement dans une position de crise politique, qui entraîne des incidents négatifs au niveau de son économie. Le taux de chômage augmente. On note aussi la prédominance du secteur informel dans le milieu urbain. Des secteurs formels ne sont pas gérés de façon satisfaisante.

Les experts comptables et financiers de Madagascar ont un rôle fondamental pour le développement rapide de cette économie en déclin. La comptabilité et le conseil d'entreprise sont en effet des moyens de rendre compte des réalités de la gestion d'une entreprise, tout d'abord à elle-même, puis aux actionnaires, aux organismes sociaux, jusqu'aux banquiers et l'Administration fiscale. L'objectif de 200 experts comptables et financiers en 2012 est un défi à relever par les membres de l'OECFM.

Cependant, ce nombre semble encore loin d'être atteint et risque par ailleurs de ne pas pouvoir faire face aux recours des entreprises en manque de conseil financier pour la mise aux normes de leur comptabilité, des entreprises en difficulté qui doivent redresser leur situation comptable et financière, et enfin des entreprises qui ont l'obligation de certifier annuellement leurs comptes. C'est dans ce contexte que le présent mémoire, intitulé « PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE A ANTANANARIVO » est proposé.

L'objectif principal est donc de renforcer le nombre de cabinets comptables en exercice afin de couvrir au maximum les besoins de ces entreprises. Il vise aussi à sensibiliser d'une part, les secteurs informels à entrer dans les secteurs formels et, d'autre part, les entités économiques sur le rôle des experts comptables et financiers dans le bon fonctionnement et la gestion de leurs activités.

Dans cet ordre d'idées, nous avons divisé le plan de notre mémoire en trois parties :

- La première partie porte sur l'identification du projet. Les détails concernant l'environnement du projet, la présentation du cabinet, et l'étude de marché y seront développés.
- La deuxième partie relate la faisabilité du projet, tant aux niveaux technique que organisationnel.
- La troisième partie est consacrée à l'étude financière et à l'évaluation du projet. Des analyses des différents coûts des investissements, ainsi que des indicateurs et des outils d'évaluation pour la viabilité du projet seront particulièrement effectuées.

INTRODUCTION GENERALE

A l'heure de la mondialisation, le pays se doit d'être à la pointe du développement. Madagascar est actuellement dans une position de crise politique, qui entraîne des incidents négatifs au niveau de son économie. Le taux de chômage augmente. On note aussi la prédominance du secteur informel dans le milieu urbain. Des secteurs formels ne sont pas gérés de façon satisfaisante.

Les experts comptables et financiers de Madagascar ont un rôle fondamental pour le développement rapide de cette économie en déclin. La comptabilité et le conseil d'entreprise sont en effet des moyens de rendre compte des réalités de la gestion d'une entreprise, tout d'abord à elle-même, puis aux actionnaires, aux organismes sociaux, jusqu'aux banquiers et l'Administration fiscale. L'objectif de 200 experts comptables et financiers en 2012 est un défi à relever par les membres de l'OECFM.

Cependant, ce nombre semble encore loin d'être atteint et risque par ailleurs de ne pas pouvoir faire face aux recours des entreprises en manque de conseil financier pour la mise aux normes de leur comptabilité, des entreprises en difficulté qui doivent redresser leur situation comptable et financière, et enfin des entreprises qui ont l'obligation de certifier annuellement leurs comptes. C'est dans ce contexte que le présent mémoire, intitulé « PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE A ANTANANARIVO » est proposé.

L'objectif principal est donc de renforcer le nombre de cabinets comptables en exercice afin de couvrir au maximum les besoins de ces entreprises. Il vise aussi à sensibiliser d'une part, les secteurs informels à entrer dans les secteurs formels et, d'autre part, les entités économiques sur le rôle des experts comptables et financiers dans le bon fonctionnement et la gestion de leurs activités.

Dans cet ordre d'idées, nous avons divisé le plan de notre mémoire en trois parties :

- La première partie porte sur l'identification du projet. Les détails concernant l'environnement du projet, la présentation du cabinet, et l'étude de marché y seront développés.
- La deuxième partie relate la faisabilité du projet, tant aux niveaux technique que organisationnel.
- La troisième partie est consacrée à l'étude financière et à l'évaluation du projet. Des analyses des différents coûts des investissements, ainsi que des indicateurs et des outils d'évaluation pour la viabilité du projet seront particulièrement effectuées.

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

Nous étudierons successivement dans cette partie :

- La présentation du projet : les caractéristiques du projet ainsi que les généralités sur son environnement y seront étudiés
- L'étude de marché et la stratégie marketing à adopter : nous analyserons la demande, l'offre et la concurrence afin de se positionner sur le marché

CHAPITRE I: PRESENTATION DU PROJET

HISTORIQUE

La profession comptable a commencé à se développer à Madagascar en 1962 avec la création de l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar (OECFM). C'est un organisme qui regroupe les professionnels du métier d'expert comptable et financier. Il est reconnu sur le plan international en adhérant, en 1981, à la Fédération Internationale des Experts Comptables Francophones (FIDEF), puis à l'International Federation of Accountants (IFAC) en 1999.

L'accès à l'OECFM se fait normalement avec le parcours de cinq années d'études supérieures, suivies d'un concours d'entrée en stage professionnel pour une durée de trois ans et obligatoirement au sein d'un cabinet membre de l'OECFM. La réussite à un examen final pour l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable (DEX) après le stage professionnel et une thèse professionnelle complètent le cursus et permettent ainsi l'inscription à l'Ordre.

Il fut un temps où le métier a diminué d'importance et s'est ralenti. Des examens prévus n'étaient pas tenus plus de trois fois en onze ans entraînant l'insuffisance de recrutement d'expert comptable. Le programme de formation ne changeait pas, malgré la diversification des services demandés.

Mais face aux changements, la profession comptable et financière se doit d'être à la pointe des évolutions internationales. Actuellement, les experts comptables et financiers jouent un grand rôle dans le processus de développement du pays. Aussi, l'Ordre projette-t-il d'augmenter le nombre d'experts comptables et financiers dans le pays grâce au changement des programmes de formation, une ouverture des voies d'accès à la profession, et une tenue régulière des sessions d'examen. Son objectif est d'atteindre l'effectif de 200 experts comptables et financiers en 2012, contre 75 en ce moment.

SECTION 1 : ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DU PROJET

Pour créer un projet, il faut connaître et analyser toutes les facettes de son environnement général. Dans cette section, nous allons définir l'environnement géographique, économique, international, juridique et fiscal du projet, et enfin décrire l'évolution des principaux marchés.

1.1 : Environnement géographique

A Madagascar, il existe soixante quinze (75) experts comptables et financiers malgaches inscrits au Tableau de l'OECFM recensés en 2007. La majorité d'entre eux est concentrée à Antananarivo avec un effectif de soixante neuf (69) membres représentant en moyenne 90% de l'effectif total d'experts comptables et financiers du pays. Les 10% restants sont répartis dans les provinces dont: deux à Fianarantsoa, deux à Mahajanga, un à Sambava, un à Antsiranana, un à Tuléar.

Bien que le diplôme d'expert comptable et financier ne soit reconnu qu'à Madagascar, les activités des cabinets locaux s'étendent vers les pays d'Afrique et de l'Océan Indien (Maurice, La Réunion, Seychelles, Comores) grâce à leur association avec des partenaires étrangers. Citons à titre d'exemple les cabinets suivants :

- Cabinet Delta Audit qui devient Deloitte Touch (anglo-saxon)
- Cabinet Ramaholimiaso (CABRAM) qui est associé avec Price Water House (anglo-saxon)
- Cabinet Mpanazava qui est associé avec Ernst&Young (anglo-saxon)
- CGA qui est en partenariat avec KPMG Maurice
- Cabinet Fivoarana qui est en partenariat avec MAZARS
- Cabinet Audit, Conseil, Expertise (ACE) qui est en partenariat avec PROGESTION

1.2 : Environnement économique

Le faible effectif des cabinets d'expertise comptable et financière dans le pays reste encore un problème majeur car il n'arrive pas à couvrir les quelques milliers d'entreprises formelles (environ 80 000 PMI et PME) en activité. Ce nombre est toutefois estimatif car l'on n'arrive plus à recenser le nombre exact de sociétés créées qui restent dans la légalité. C'est ce qui incite l'Etat et les bailleurs de fonds à augmenter le nombre de professionnels comptables et

financiers. En outre, des Centres de Gestion Agréés (CGA) dans les chefs lieux de région sont prévues d'être mises en place par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget afin d'aider les petites et moyennes entreprises (en général les entreprises individuelles) en matière de gestion, notamment dans l'assistance technique et la tenue de leur comptabilité, ainsi que dans l'accomplissement des obligations administratives et fiscales. Actuellement, des CGA sont opérationnels dans les régions du Vakinankaratra et Amoron'i Mania.

1.3 : Environnement international

– PCG 2005 :

« Le Plan comptable est un ensemble de règles imposées ou recommandées pour la tenue de la comptabilité, il n'est pas une simple nomenclature des comptes ; c'est un système d'élaboration de l'information financière ». ¹

Les entreprises doivent tenir leur comptabilité suivant les normes décrites dans le PCG 2005. Ce dernier remplace le PCG 1987 depuis le 1^{er} Janvier 2005. A cause de l'évolution économique et financière, il est nécessaire de mettre le plan comptable général cohérent aux Normes Internationales IAS/IFRS.

– Normes IAS/IFRS :

En raison de l'adhésion de l'OECFM aux organismes internationaux, les cabinets d'audit appliquent les normes internationales d'audit conformément aux normes IAS/IFRS. Les normes comptables internationales IAS ou « International Accounting Standard » fusionnées aux normes internationales d'information financière IFRS ou « International Financial Reporting Standards » sont des normes qui permettent d'harmoniser la présentation et la clarté des états financiers.

¹ Plan comptable général 2005 : un chantier à ne pas sous estimer – bulletin juridique et fiscal de MCI –janvier 2005 N° 16 Page 9 :

1.4 : Environnement juridique et fiscal

La nouvelle loi N° 2003-036 du 30 Janvier 2004 sur les sociétés commerciales stipule :

- le recours obligatoire pour toutes les SA et SARL qui répondent à des critères bien définis à un ou des commissaires aux comptes, (Cf. Art 398, Al 1^{er}),
- Le recours facultatif pour les autres SARL.

En effet,

« les SARL sont tenus de désigner un commissaire aux comptes lorsqu'elles dépassent, à la clôture d'un exercice social, les chiffres fixés par décret en Conseil de Gouvernement pour l'un des critères suivants : montant du capital social, chiffre d'affaires, effectif permanent

1. Toute SARL ayant un capital supérieur à 20 000 000 Ariary

2. Toute SARL qui, à la clôture d'un exercice, se trouve dans l'une des deux situations suivantes : chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 000 000 Ariary, ou ayant un effectif permanent supérieur à 50 personnes ». ²

1.5 : Evolution des principaux marchés

Les nouvelles réformes législatives mises en place impliquent une plus grande responsabilité des experts comptables et financiers dans le domaine du développement économique du pays.

La clientèle a beaucoup évolué et s'étend actuellement des très petites entreprises (entreprises individuelles) et sociétés (PME type SARL, grandes entreprises type SA, y compris les banques, les compagnies d'assurance) aux différents Projets de développement financés par les bailleurs de fonds internationaux et organismes non gouvernementaux (ONGs). Le premier groupe de clientèle demande en général des services de commissariat aux comptes, tandis que les projets et ONGs sollicitent les cabinets pour des travaux d'audit externe. Notons que l'audit est obligatoire pour les Projets. Citons à titre d'exemple le financement de la part de l'Union Européenne de 260 communes rurales dans les ex-provinces de Fianarantsoa et Tuléar pour lesquelles des audits sont effectués.

²Bulletin juridique et fiscal de MCI: Nouvelle loi N° 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales – Article 398 alinéa 1er

Les ONG et quelques entreprises individuelles demandent les services des auditeurs, pour des certifications de leurs comptes en vue de recherche de financement auprès des établissements bancaires, par exemple.

Enfin, plusieurs PME préfèrent faire appel à des experts comptables pour tenir leur comptabilité au lieu de recruter des comptables permanents pour un meilleur gain de temps, une diminution de l'effort intellectuel, et une plus grande efficacité.

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DU PROJET

Après avoir déterminé l'environnement général du projet, nous pouvons maintenant décrire ses caractéristiques. C'est dans ce sens que nous allons d'abord définir notre projet, ensuite les raisons de notre choix, et enfin les objectifs à atteindre.

2.1 : Définition du projet

« Un projet est un ensemble d'activités ou d'opérations indépendantes à réaliser dans un délai déterminé, à l'aide de moyens et de ressources limités, mis en œuvre de façon coordonnée, dans le but d'atteindre un objectif..»³

Le présent Projet s'intitule :

« PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE A ANTANANARIVO ».

Les locaux du Projet seront implantés dans la capitale, de préférence dans les périphériques de la ville car les loyers y sont moins chers, l'environnement plus calme et frais. Les activités du cabinet seront axées sur la tenue des comptes, le commissariat aux comptes, l'audit, les conseils en matière de gestion d'entreprise.

Le statut juridique adopté sera la SARL.

³ Mme RAVALITERA : cours Entrepreneuriat et Gestion de Projet 4^{ème} année

2.2 : Raisons du choix du projet

Compte tenu des divers points cités dans le paragraphe « l’environnement général du projet » cités précédemment, ce dernier est approprié dans le contexte actuel du pays. La raison principale retenue est la forte demande en professionnels comptables.

En effet, nombreuses sont les entreprises en difficulté qui ne connaissent pas suffisamment la comptabilité, ou les dispositions et normes légales qui régissent les sociétés. Aussi, préfèrent-elles faire appel aux cabinets d’expertise comptable pour servir d’intermédiaire entre la loi et les entreprises, d’une part, et pour les aider à gérer sainement le fonctionnement de leurs activités, d’autre part.

La bonne fiabilité d’une information comptable et financière permet aussi une meilleure facilité d’accès des entreprises aux capitaux ; c’est ce que requièrent, en général, les banques, les investisseurs, ou les autres établissements de crédit avant de procéder à des prêts.

2.3 : Objectifs du projet

2.3.1 : Objectifs globaux

Le Cabinet a pour objectifs d’augmenter, en premier lieu, le nombre de cabinets d’expertise comptable à Antananarivo afin de couvrir au mieux les besoins des milliers d’entreprises qui y sont installées. En second lieu, son but est de permettre aux entreprises d’avoir des états financiers fiables et sincères, et de donner des recommandations en vue d’améliorer leur système de contrôle interne.

2.3.2 : Objectifs spécifiques

L’objectif spécifique du cabinet est ***d’aider les entreprises dans leur fonctionnement pour une gestion saine et efficace de leurs opérations comptables, administratives et financières.***

SECTION 3 : IDENTIFICATION DU CABINET

Nous allons maintenant présenter ses spécificités du Cabinet et les services qu'il espère apporter aux entreprises.

3.1 : Présentation du Cabinet RASOA

3.1.1 : Principales caractéristiques du Cabinet

Le Projet portera la dénomination sociale « Cabinet RASOA ». Il sera créé sous la forme juridique d'une SARL avec un capital social de 10 000 000 Ariary de valeur nominale égale à 1 000 parts sociales de 10 000 Ariary chacune, et réparti de la manière suivante entre deux associés : 75% à l'expert comptable associé gérant majoritaire soit 750 parts, 25 % au deuxième associé qui n'est pas expert comptable, soit 250 parts.

Les apports en capital seront faits en numéraires.

L'objet social du Cabinet consiste essentiellement en l'audit, la tenue des comptes, le commissariat aux comptes, le conseil des entreprises,

Et généralement toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à l'objet social précité.

Le siège social sera implanté à Antananarivo.

3.1.2 : Cadre juridique du cabinet

Formalités juridiques pour la constitution d'une SARL

La création d'une SARL implique certaines conditions réglementaires relatives au fond et à la forme :

– Conditions réglementaires sur le fond :

Selon la nouvelle loi sur les sociétés commerciales :

- ✓ Le capital doit être au moins égal à deux millions Ariary (2 000 000 Ar) ;
- ✓ Le nombre des associés doit être au moins égal à un.

– Conditions réglementaires sur la forme :

Des statuts doivent être rédigés pour gérer la vie de la société et signés par chaque associé. Les dispositions des statuts sont présentées sous forme d'articles. Les principaux articles comprennent :

- ✓ L'objet social de la société
- ✓ Le montant du capital social
- ✓ Le nombre et le nom des associés ainsi que leurs parts sociales respectives (nombre de parts, montant)
- ✓ La dénomination sociale
- ✓ L'adresse du siège social
- ✓ La nomination du gérant
- ✓ La durée de vie de la société

Des formalités de publicité sur la création de la société doivent être effectuées.

Ces formalités entraînent des démarches administratives dont :

- ✓ La légalisation de signature des associés et l'enregistrement des statuts (Mairie)
- ✓ L'enregistrement des statuts au bureau des sociétés
- ✓ Une demande de numéro d'immatriculation de registre de commerce (RCS) auprès du Tribunal de Commerce
- ✓ Une demande d'immatriculation statistique auprès de l'INSTAT Anosy
- ✓ Une demande de numéro d'identification fiscale (NIF) auprès du siège des grandes entreprises
- ✓ Une demande de carte professionnelle (carte rouge) auprès du centre fiscal
- ✓ Une publication de l'avis de constitution au journal quotidien puis dans le journal officiel.

Ces démarches sont actuellement centralisées auprès de l'EDBM à Isoraka.

Pour l'accomplissement des formalités de publicité administratives, les pièces fondamentales ci-dessous doivent être fournies :

- ✓ Statuts originaux en huit exemplaires
- ✓ Déclaration d'existence en cinq exemplaires
- ✓ Déclaration d'immatriculation au registre du commerce (formulaire B1) en trois exemplaires
- ✓ Fiche d'investissement des capitaux en trois exemplaires
- ✓ Procès verbal de nomination du gérant pour le gérant non statutaire en cinq exemplaires
- ✓ Pièce justificative de jouissance légale du siège social (bail ou titre de propriété)
- ✓ Photocopie certifiée conforme à l'original de la carte d'identité nationale pour chaque associé en trois exemplaires

- ✓ Photocopie certifiée conforme à l'original de la patente et de la quittance en deux exemplaires
- ✓ Photocopie certifiée conforme à l'original du numéro de registre de commerce en deux exemplaires
- ✓ Deux exemplaires originaux du certificat de résidence et une fiche de déclaration de non-condamnation, pour le gérant qui est obligatoirement un résident.

Raisons du choix de forme juridique

Par rapport à une entreprise individuelle, ce statut présente plus de crédibilité vis-à-vis des établissements bancaires (obligation d'auditer les comptes des sociétés qui veulent faire des emprunts bancaires), et vis-à-vis des clients. Il apparaît aussi plus adéquat à cause de la taille encore réduite du cabinet.

Ceci motive aussi, en premier lieu, le choix du cabinet RASOA.

Par ailleurs, des enquêtes menées résumées dans le tableau ci-après montre les différents statuts juridiques adoptés par les cabinets d'expertise comptable à Antananarivo :

Tableau n° 1: les formes juridiques adoptées par les cabinets d'expertise comptable

Statuts juridiques	Nombre de cabinets	Pourcentages
SARL	5	71, 43
EI	2	28, 57
Total	7	100

Source :

Enquête personnelle

Selon les résultats sur sept cabinets enquêtés à Antananarivo, la majorité des cabinets d'expertise comptable, soit 71, 43%, choisissent la SARL pour des raisons de simplicité des formalités administratives et de facilité de gestion.

Ceci motive aussi, en second lieu, le choix du cabinet RASOA.

3.2. Présentation des prestations du cabinet

Consécutivement à des conclusions d'enquêtes menées par nos soins et analyses développées dans les chapitres suivants, le Cabinet RASOA projette d'offrir les principaux services ci-dessous, de façon progressive dans le temps, pendant ses cinq premières années d'exploitation :

Tableau n° 2: missions prévues par le cabinet RASOA

Missions prévues	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
tenue de compte	2	3	3	3	3
commissariat aux comptes	2	2	4	4	4
Audit		2	2	4	4
Conseil	1				1
Total	5	7	9	11	12

Source : Auteur

3.2.1 : Commissariat aux comptes :

Le commissariat aux comptes est la **vérification légale** des comptes d'une société par un expert comptable.

Le commissaire aux comptes contrôle la bonne tenue des comptes conformément aux normes comptables nationales applicables dans le pays et aux normes internationales généralement admises, certifie leur véracité, puis présente ses résultats au conseil d'administration ou à la gérance sous forme de rapport. Dans ce rapport, il émet une opinion professionnelle indépendante sur la régularité et la sincérité des comptes de la société.

3.2.2 : Audit des sociétés

L'audit est la **vérification contractuelle** des comptes d'une société par un expert comptable.

L'expert comptable examine les comptes de la société conformément aux normes comptables nationales applicables dans le pays et aux normes internationales généralement admises en vue d'exprimer une opinion professionnelle indépendante sur la régularité et la sincérité des comptes.

« Une mission d'audit des états financiers a pour objectif de permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié ».⁴

3.2.3 : Tenue de compte

La tenue de comptes est l'opération par laquelle l'expert comptable saisit toutes les écritures comptables de la société et établit des états comptables périodiques (mensuels, trimestriels ou semestriels selon le contrat conclu) et des états financiers annuels (fin d'exercice). Dans cette prestation, l'expert comptable n'émet aucune opinion professionnelle.

Certaines petites entreprises qui ne possèdent pas le personnel ou les compétences nécessaires pour tenir leurs livres comptables ont recours à cette prestation qui devient de plus en plus courante actuellement. C'est la raison pour laquelle plusieurs cabinets comptables consacrent la majorité de leur temps à ce genre de travail.

3.2.4 : Assistance comptable

L'assistance comptable est la supervision de la comptabilité de l'entreprise par un expert comptable. La différence avec la tenue de compte est que l'entreprise possède son propre service comptable (existence de comptables), effectue toutes les opérations de saisie et d'édition d'états et documents comptables sous l'encadrement d'un expert comptable.

Dans cet ordre d'idées, certaines entreprises préfèrent faire superviser leur comptabilité par des professionnels du métier afin de pallier au maximum à tous les risques d'illégalité juridique, fiscal et d'irrégularités comptables.

⁴ NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT – IFAC HANDBOOK 1996 (page 33)

3.2.5 : Conseil (financier, juridique, fiscal, etc.)

La plupart des cabinets d'expertise comptable offrent des services de conseil permettant à leurs clients d'accroître la rentabilité de leur entreprise. Ces conseils peuvent porter par exemple sur des améliorations du système comptable du client ou de l'organisation du personnel au sein de son entreprise, ou encore une assistance dans le domaine juridique afin de faire connaître aux clients les procédures et lois existantes sur le marché des entreprises.

3.3 : Garanties offertes ou engagements

Le cabinet garantit et s'engage à prioriser le service clientèle ; il s'agit là de prévoir et de satisfaire en priorité toutes les principales attentes du client, tout en respectant les normes.

« Les normes expriment l'opinion de la profession quant au comportement, dans l'exercice de sa mission, d'un professionnel raisonnablement diligent. Elles posent clairement, pour les commissaires aux comptes, un ensemble de règles professionnelles propres à garantir le bon exercice de la mission et permettent de trouver, dans une doctrine émanant de l'organisation professionnelle seule habilitée à l'édicter, les critères d'appréciation nécessaires ».⁵

« Le code d'éthique professionnelle constitue un ensemble de règles professionnelles qui, à ce titre, s'imposent à tous les membres de la CNCC ».⁶

Il garantit aussi la confidentialité des informations recueillies, et assure de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour le bon déroulement de la mission.

⁵ La Ferté – Macé : Page 4 sur 2042 – chapitre normes et commentaires des normes relatifs à l'exercice des missions

⁶ La Ferté – Macé : Page 19 sur 2042 : Page 4 sur 29- chapitre Code d'éthique professionnelle

CHAPITRE II: ETUDE DE MARCHE ET STRATEGIE MARKETING A ADOPTER

SECTION 1: ETUDE DE MARCHE

« Un marché est constitué par l'ensemble des clients capables de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir ».⁷

D'après cette définition, trois éléments forment un marché : un besoin clairement défini, une demande et une offre. Ceci nous amène à définir le domaine d'étude du marché visé, à analyser successivement la demande, l'offre et la concurrence, afin de déterminer la part de marché à prendre.

1.1 : La description du marché

1.1.1 : Le domaine d'étude

Faute de données plus récentes et précises sur le nombre des entreprises à Madagascar, des statistiques établies par l'INSTAT en 2004 relatives à l'effectif des établissements formels créés par province vont servir de base de départ pour déterminer la part de marché du Cabinet RASOA.

Si l'on considère par ailleurs que, depuis cette date jusqu'à ce jour, des entreprises peuvent ne plus exister et que d'autres ont été créées, l'effectif recensé par l'INSTAT dans le tableau N° 3 ci-dessous constitue, selon nous, une base minimale de calcul de part de marché la plus proche et adéquate.

⁷ Kotler et Dubois : Marketing Management (9ème édition)

Tableau n°3 : Effectif des établissements formels créés en 2004 par province

PROVINCE	FORME JURIDIQUE						TOTAL	%
	EI	EURL	SA	SARL	SAU	AUTRES		
Antananarivo	12 548	90	15	781	2	71	13 507	61,15
Fianarantsoa	1 352			28		22	1 402	6,35
Toamasina	2 876	5		103		14	2 998	13,57
Mahajanga	919			45		10	974	4,41
Toliary	1 117			44		9	1 170	5,30
Antsiranana	1 950			72		15	2 037	9,22
MADAGASCAR	20 762	95	15	1 073	2	141	22 088	100,00

Source : INSTAT/DES

Situation économique au 1er Janvier 2005 (chapitre 2: Situation des établissements formels)

Plus particulièrement, **les 13 507 sociétés, soit 61,15% de la totalité des entreprises formelles du pays, qui sont concentrées dans la province d'Antananarivo, sont ciblées en raison du choix de l'implantation du cabinet dans la capitale.**

1.1.2 : La situation actuelle du marché

Le tableau N° 4 suivant regroupe ces mêmes sociétés par grande activité, selon leur forme juridique, toutes provinces confondues. Ce tableau est utile pour une identification encore plus précise du domaine d'intervention du cabinet selon le secteur et le type de société.

Tableau n°4 : Effectif des établissements formels créés en 2004 par grande activité

GRANDE ACTIVITE	FORME JURIDIQUE						TOTAL	%
	EI	EURL	SA	SARL	SAU	AUTRES		
Agriculture	39	1	0	23	0	4	67	0,30
Industrie	2 246	22	5	232	1	21	2 527	11,44
Commerce	12 918	39	7	466	1	25	13 456	60,92
Services	5 322	28	3	312	0	76	5 741	25,99
Autres	237	5	0	40	0	15	297	1,34
TOTAL	20 762	95	15	1 073	2	141	22 088	100,00
%	94,00	0,43	0,07	4,86	0,01	0,64	100,00	

Source : INSTAT/DES

Situation économique au 1er Janvier 2005 (chapitre 2: Situation des établissements formels)

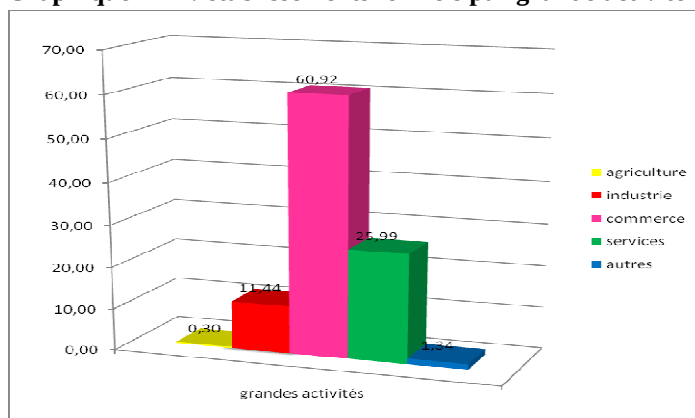
Eu égard à la forme juridique, les entreprises individuelles couvrent presque la totalité des établissements du pays, soit 94%. En se référant aux grandes activités, le commerce constitue plus de la moitié des activités avec un pourcentage de 60, 92%. Il se décompose en commerce de détail et commerce en gros.

L'agriculture ne constitue qu'un faible pourcentage de 0,30% des activités.

La politique actuelle du Gouvernement encourage l'arrivée de nouveaux investisseurs dans tous les secteurs d'activités. Face à ce contexte, l'ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD OF MADAGASCAR (EDBM), qui est un organisme chargé spécialement de l'approbation des projets d'investissements ainsi que de la promotion et du développement des investissements à Madagascar, a été créé en 2006.

Pour une meilleure vision d'interprétation du tableau n°4, les graphiques ci-dessous sont établis :

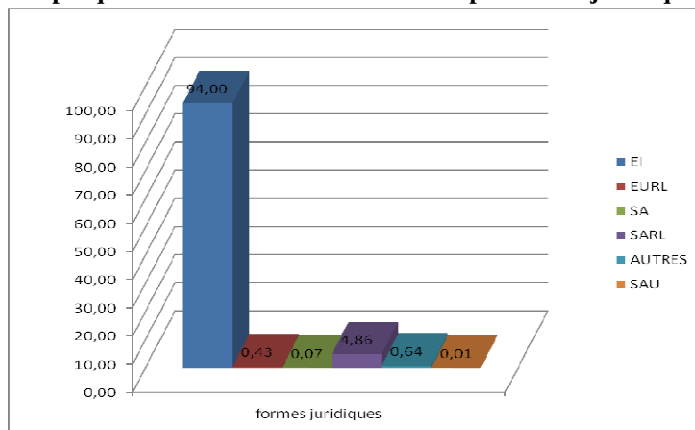
Graphique n° 1 : établissements formels par grande activité



Source : INSTAT/DES

Situation économique au 1er Janvier 2005 (chapitre 2: Situation des établissements formels)

Graphique n° 2 : établissements formels par forme juridique



Source : INSTAT/DES

Situation économique au 1er Janvier 2005 (chapitre 2: Situation des établissements formels)

1.2 : L'analyse de la demande

1.2.1 : L'identification de la clientèle

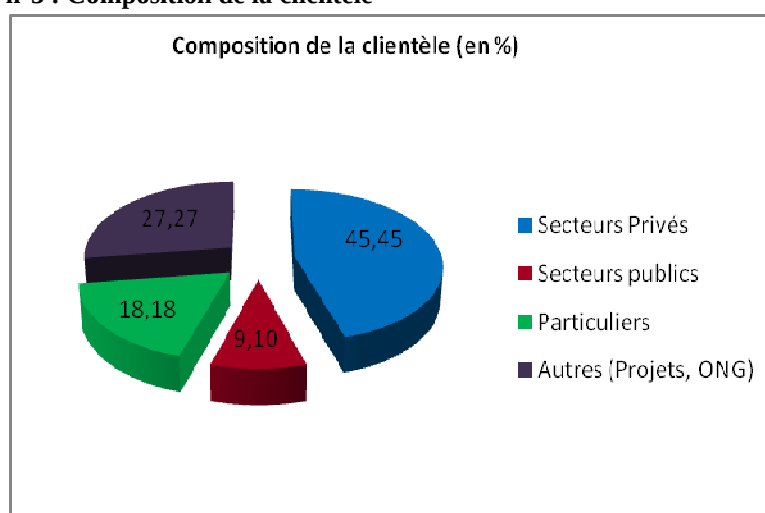
Dans le cadre de notre analyse, tel que commenté ci-précédemment, nous allons prendre comme base que les **13 507 entités** implantées à Antananarivo représentant le marché total des cabinets. 50 clients de cabinets d'expertise comptable à Antananarivo ont fait l'objet de notre enquête.

✓ Composition de la clientèle et motivations :

Le graphique N° 3 ci-dessous illustre les résultats de notre enquête sur les clients des cabinets.

Graphique n°3 : Composition de la clientèle

Clientèle	Pourcentage
Secteurs Privés	45,45
Secteurs publics	9,10
Particuliers	18,18
Autres (Projets, ONG)	27,27
Total	100,00



Source : enquête personnelle

Selon ce graphique, ce sont les sociétés issues des secteurs privés qui font le plus souvent appel aux services des cabinets d'audit et d'expertise comptable. Elles représentent en effet un pourcentage moyen de 45,45% de la clientèle totale. Leurs activités sont toutefois très diversifiées telles que le tourisme, la télécommunication, le bâtiment, le transport, le textile. Aucun cabinet ne cible de secteur d'activité spécifique mais analyse toutes les demandes reçues.

Des clients tels que les Projets de développement financés par des bailleurs de fonds internationaux et les ONGs œuvrant dans l'humanitaire viennent en second plan s'ajouter à

cette clientèle privée avec un taux assez significatif de 27,27%. Les particuliers et les entreprises du secteur public viennent en dernier lieu et ne consultent que très rarement les cabinets (18,18% et 9,10%).

Les raisons qui motivent les clients à faire appel aux professionnels comptables sont principalement d'ordre de conformité aux exigences légales et réglementaires, notamment pour la régularité juridique et fiscale.

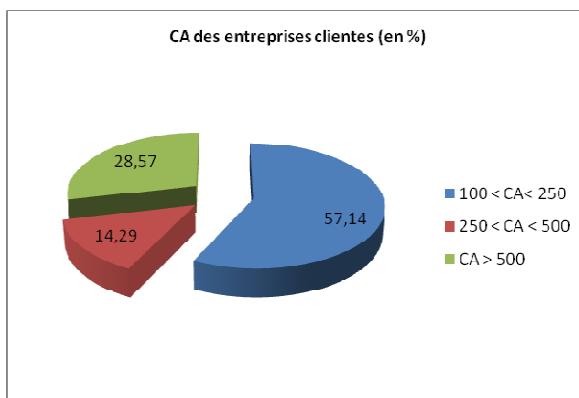
✓ Taille des entreprises clientes :

La connaissance de la taille des entreprises clientes permet de situer l'envergure de l'entreprise et constitue un élément de référence du cabinet pour fixer ses honoraires. Elle est exprimée ici en termes de chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et des salariés employés.

Notre enquête est résumée dans le graphique ci-dessous :

Graphique n°4 : CA de la clientèle

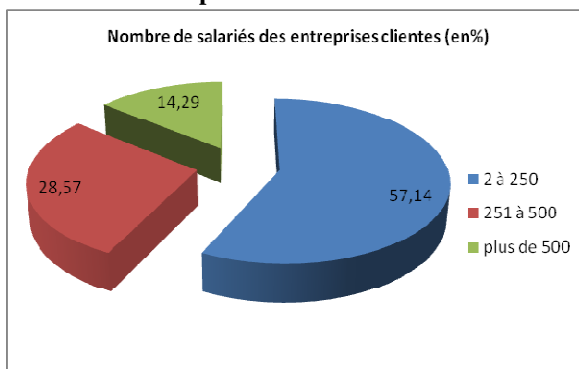
Fourchettes de CA (en millions Ar)	Pourcentage
100 < CA < 250	57,14
250 < CA < 500	14,29
CA > 500	28,57
Total	100,00



Source : enquête personnelle

Graphique n 5: Nombre de salariés des entreprises clientes

Nombre de salariés	Pourcentage
2 à 250	57,14
251 à 500	28,57
plus de 500	14,29
Total	100,00



Source : enquête personnelle

Le graphique montre que ce sont les entreprises que nous qualifions de petites entreprises et qui réalisent un chiffre d'affaires annuel moyen situé dans la fourchette de 100 millions à 250 millions Ariary avec un effectif de deux (2) à 250 salariés d'une part, et les entreprises que nous qualifions de grande taille car elles réalisent un chiffre d'affaires de plus de 500 millions Ariary et emploient plus de 500 salariés, qui demandent le plus les services d'un cabinet.

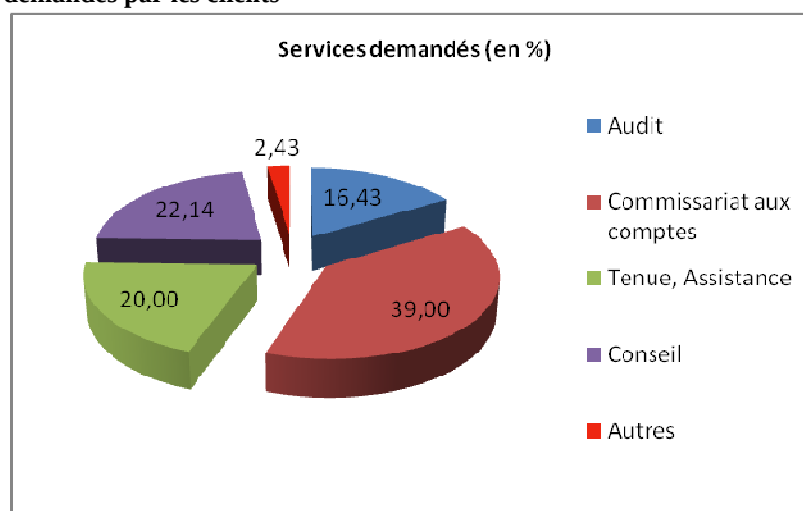
✓ Services demandés par les clients :

Les services demandés par les clients permettent de classer par ordre de priorité le genre d'interventions à effectuer par le Cabinet.

Selon notre enquête, en général, les services demandés par les clients des cabinets sont les suivants, en termes de pourcentage :

Graphique n°6: Services demandés par les clients

Services	Pourcentage
Audit	16,43
Commissariat aux comptes	39,00
Tenue, Assistance comptable	20,00
Conseil	22,14
Autres	2,43
Total	100,00



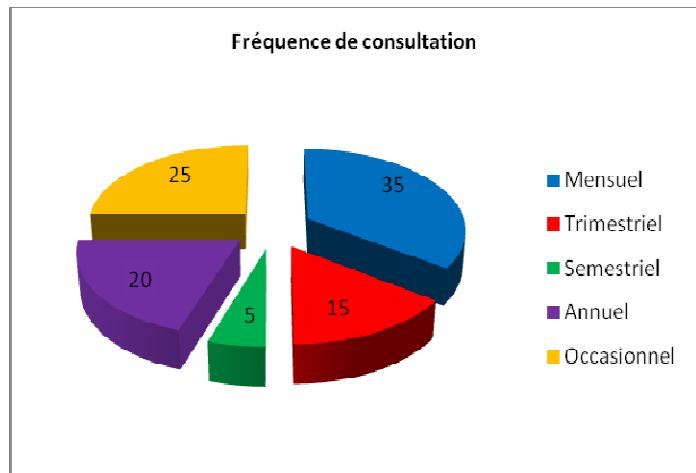
Source : enquête personnelle

D'après ce graphique, le souci du respect des réglementations légales et fiscales est confirmé par la forte demande en commissariat aux comptes (39%), et en tenue de compte (20%) surpassant ainsi l'audit (16,43%). Le taux en conseil (22%) signifie par ailleurs que l'entreprise donne de plus en plus une place importante à la demande de ce service pour une gestion saine de ses activités. Les autres services tels que la formation, par exemple (2%), sont presque délaissés.

✓ Fréquence de consultation des clients:

Graphique n°7: Fréquence de consultation des clients

Fréquence de consultation	Pourcentage
Mensuel	35
Trimestriel	15
Semestriel	5
Annuel	20
Occasionnel	25
Total	100



Source : enquête personnelle

Les clients font appel aux services des cabinets d'expertise comptable pour des fréquences mensuelles et occasionnelles pour la plupart (35% et 25%).

A titre d'information, la tenue de compte se fait de façon périodique et régulière (mensuellement, ou trimestriellement ou autrement selon les convenances des deux parties), tandis que l'audit et le commissariat aux comptes s'effectuent annuellement.

1.2.2 : La demande potentielle

La demande potentielle est composée par les entités susceptibles de devenir des clients dans un avenir donné. D'après notre étude, il peut s'agir des entreprises qui ne sont pas encore sous contrat avec les cabinets en exercice.

La formule de demande potentielle est présentée de la manière suivante :

Demande potentielle = le nombre de clients potentiels estimé à 13 507,

Moins : le nombre de clients déjà pris par les cabinets concurrents.

Les détails sur ce dernier figureront dans l'analyse de la concurrence.

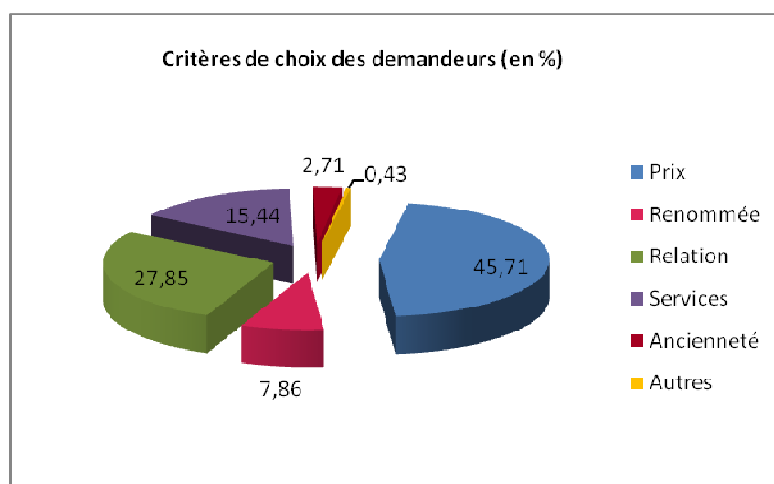
1.2.3 : Les critères de choix des demandeurs

Pour notre enquête, nous avons fixé six critères de choix de cabinets par les demandeurs : prix, renommée du cabinet, relation avec l'entreprise, qualité de services offerts et type, ancienneté du cabinet, autres critères (simple consultation de la liste des cabinets, par exemple).

La conclusion de l'enquête est résumée dans le graphique ci-après :

Graphique n°8 : Critères de choix des demandeurs

Critères de choix	Pourcentage
Prix	45,71
Renommée	7,86
Relation	27,85
Services offerts	15,44
Ancienneté	2,71
Autres	0,43
Total	100,00



Source : enquête personnelle

D'après les résultats de l'enquête, les clients choisissent en premier lieu leur cabinet en fonction de leur prix qui est en principe moins disant que celui d'un cabinet pour un même service (45,71%), puis de la relation qui existe entre eux. Mais, les services offerts forment aussi un facteur déterminant pour le choix d'un cabinet.

Le critère de renommée qui a révélé un faible taux de pourcentage (7,86%) a une double raison : soit il s'agit d'un Cabinet de bonne renommée mais qui a un honoraire élevé, soit c'est un cabinet de renommée médiocre inconnu du client.

1.3 : L'analyse de l'offre

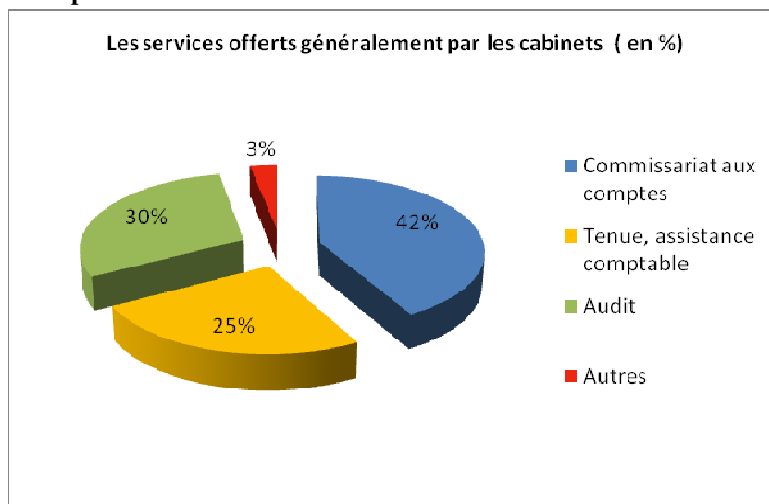
1.3.1 : La structure de l'offre

Complémentaire de la demande, l'offre regroupe l'ensemble des prestations proposées aux entreprises par les cabinets.

Les prestations offertes par les cabinets sont représentées dans le tableau suivant :

Graphique n°9: Services offerts par les cabinets

Services	Pourcentage
Commissariat aux comptes	42
Tenue, assistance comptable	25
Audit	30
Autres	3
Total	100



Source : enquête personnelle

Une forte proportion de l'offre en commissariat aux comptes et en audit (72%) est remarquée dans ce tableau. Le conseil, qui est inclus dans les autres services, détient un faible pourcentage de 3%. D'après les enquêtes faites, ceci s'explique par le lancement des premiers services auprès des entreprises en vue d'une sensibilisation sur le respect de la légalité par la certification des comptes par les experts comptables, au détriment des autres services (3 %) qui sont par ailleurs plus coûteux et plus difficiles à lancer, à cause, entre autres, des concurrents indirects qui offrent les mêmes prestations.

1.3.2 : L'évolution de l'offre

75 experts comptables et financiers et cabinets d'expertise comptable ont été inscrits au tableau de l'Ordre en 2007. Ils sont répartis dans les 2 tableaux ci-après :

Tableau A : Membres de l'Ordre en activité : 66

Tableau B : Membres de l'Ordre exerçant à titre de salarié : 9

Le tableau A est divisé en 3 sections :

Tableau n°5 : Effectif du tableau A de l'Ordre par section

Tableau A	Effectif
1 ^{ère} section : Experts comptables et financiers exerçant à titre libéral	53
2 ^{ème} section : Société d'expertise comptable	8
3 ^{ème} section : Professionnels en position de maintien exerçant à titre libéral	5
Total	66

Source : Tableau de l'OECFM 2007

La 1^{ère} section comprend les membres par individu travaillant ou non dans des cabinets d'audit et d'expertise comptable.

La 2^{ème} section comprend les membres par société.

La 3^{ème} section comprend les anciens comptables agréés devenus professionnels en position de maintien.

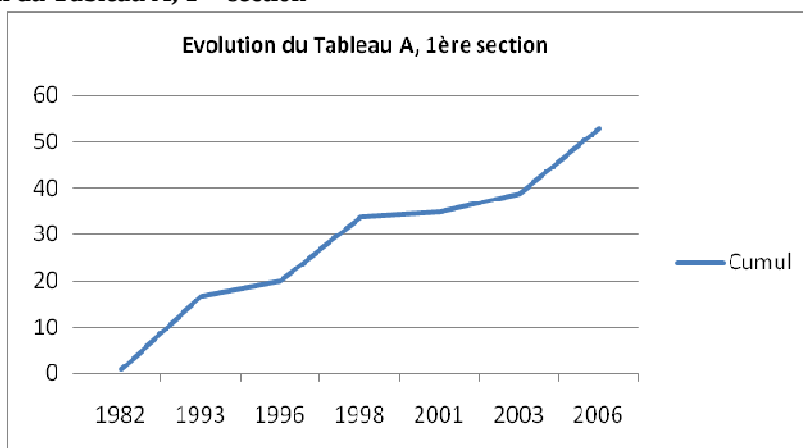
Le tableau B regroupe les experts comptables et financiers exerçant à titre de salariés dans des entreprises et les professionnels en position de maintien exerçant également à titre de salariés.

Evolution du Tableau A, 1^{ère} section

En vue de notre étude, il est utile de savoir l'évolution du nombre des experts comptables et financiers du Tableau A qui figure dans le graphique ci-dessous :

Graphique n°10 : Evolution du Tableau A, 1^{ère} section

Année	Effectif	Cumul
1982	1	1
1993	16	17
1996	3	20
1998	14	34
2001	1	35
2003	4	39
2006	14	53
Total	53	



Source : Tableau de l'OECFM 2007

Le nombre d'experts comptables et financiers inscrits au tableau de l'Ordre est passé de un à cinquante trois durant une période de vingt quatre années. Seulement sept sessions d'examen ont eu lieu, à des intervalles de temps différents, qui varient de deux ans (de 2003 à 2006) à onze ans (1982 à 1993). La profession a connu la plus forte croissance de 2003 à 2006 avec un effectif élevé de quatorze (trente neuf à cinquante trois membres).

1.4 : L'analyse de la concurrence

1.4.1 : La concurrence directe

La concurrence directe est composée de cabinets sis dans la capitale, offrant les mêmes services que le cabinet RASOA et ayant le même type de clientèle.

Tableau n°6 : exemples de concurrents directs

RAISON SOCIALE	LIEUX	CARACTERISTIQUES PRINCIPAUX
CABINET ANDRIANJAKARIVONY ROBIN	Ankorahotra	Dernier CA connu : 40 000 000 Ariary.
CABINET EXA	Analamahitsy	Dernier CA connu : 60 000 000 Ariary. Effectif : 6
CABINET NPNM	Ambatomena	Effectif : 2
CABINET FENITRA	Manjakaray	Effectif : 2

Source : Annuaire officiel de l'industrie et du commerce de Madagascar-2008

Les données recueillies montrent que quatre cabinets, possédant un chiffre d'affaires de 40 millions Ariary à 60 millions Ariary, et employant deux à six salariés, forment les concurrents directs du cabinet. Les entreprises qui désirent faire appel aux services des professionnels comptables vont dans des endroits assez éloignés les uns des autres : à Ankorahotra, Analamahitsy, Ambatomena, ou à Manjakaray. Ceci explique que le marché des cabinets d'expertise comptable reste encore exploitable et génère beaucoup de profit.

1.4.2 : La concurrence indirecte

La concurrence indirecte est constituée par les cabinets offrant des services pouvant remplacer ou substituer ceux des cabinets. Ce sont les cabinets de consultance et d'étude.

Le tableau présenté ci-dessous énumère 6 sociétés concurrentes qui travaillent surtout dans le domaine de l'étude et du conseil aux entreprises.

Tableau n°7 : exemples de concurrents indirects

RAISON SOCIALE	LIEUX	ACTIVITES
CONSULTING PLUS	Antananarivo	Etudes socio-économiques, Gestion de projet, Conseils administratifs et financiers, Formation
CABINET ECR	Antananarivo	Etudes, conseil et assistance à la réalisation
FTHM	Antananarivo	Etudes, conseil et assistance à la réalisation
SADEE SARL	Antananarivo	Etudes et conseils aux entreprises
CACQ	Antananarivo	Audit et conseil en qualité Etudes sectorielles économiques et socioéconomiques
INVEST HOUSE CONSULTING	Antananarivo	Appui institutionnel Appui et assistance aux entreprises Etudes sectorielles économiques et socioéconomiques

Source : Annuaire officiel de l'industrie et du commerce de Madagascar-2008

1.4.3 : Les forces et faiblesses des concurrents

Tableau n°8 : forces et faiblesses des concurrents

TYPE D'ENTREPRISES	FORCES	FAIBLESSES
Entreprises individuelles	- honoraires moins élevés car personnel utilisé réduit en général à l'expert comptable lui-même assisté d'un collaborateur, - coûts généraux moins élevés (en particulier salaires, pas de loyer car en général dans sa propre maison).	- marché limité aux PME et PMI en général, - pas de méthodologie stricte dans le travail.
Sociétés	- forme juridique garant de leur crédibilité vis-à-vis de leur clientèle, - meilleur respect de la méthodologie de travail (supervision, documents de travail plus fournis)	si clientèle nombreuse : risque de moins de supervision de l'équipe

Source : Enquête personnelle

L'analyse des avantages et des faiblesses de la concurrence permet de positionner le cabinet, et de faciliter son orientation.

1.5 : L'étude de marché

1.5.1 : Dépouillement des questionnaires

Un questionnaire nécessaire au projet de création du cabinet RASOA a été établi pour les cabinets d'une part, puis aux entreprises clientes d'autre part, à travers leurs cabinets.

Seuls, les membres inscrits au Tableau A, 1^{ère} section, intéressent le domaine de notre étude.

22 membres parmi les 53 inscrits dans le Tableau A, 1^{ère} section, ont fait ainsi l'objet de notre enquête et ont satisfait à notre questionnaire, ce qui fait un pourcentage de 41, 5%. Ils travaillent dans 7 cabinets d'expertise comptable installés dans la capitale.

1.5.2 : Résultats

L'analyse des résultats du questionnaire est résumée sous forme de statistiques au départ.

Les 22 experts comptables, base de notre échantillon, représentent 100% des données statistiques de notre enquête.

Le tableau ci-dessous récapitule :

- La fourchette de chiffre d'affaires annuel des sept cabinets enquêtés
- Le nombre total moyen de clients ayant permis de réaliser ces chiffres d'affaires.

Tableau n 9 : nombre de clients des cabinets

CA annuel des cabinets (en millions d'Ariary)	Nombre moyen d'entreprises clientes par cabinet	Nombre de cabinets	Nombre total de clients compris dans chaque intervalle de CA
50 < CA < 100	5	4	20
100 < CA < 200	5	2	10
CA > 200	40	1	40
Total		7	70

Source : enquête personnelle

Par projection aux cinquante neuf cabinets, le nombre total de clients serait de :

59 cabinets * 70 clients/7 cabinets = **590 clients**

Les entreprises implantées à Antananarivo et susceptibles de faire appel aux services des cabinets incluent cette clientèle. D'après le tableau de l'INSTAT, théoriquement, les cinquante neuf cabinets d'expertise comptable doivent normalement couvrir 13 507 sociétés, c'est-à-dire que le nombre de clients d'un cabinet devrait être de 229 en moyenne. Or, l'enquête démontre que ces cinquante neuf cabinets n'arrivent à couvrir que 590 entreprises, selon les calculs ci-dessus.

Bref, le marché est encore très large. Ceci justifie les raisons de l'OECFM dans l'atteinte de l'objectif de 200 experts comptables en 2012.

1.5.3 : Détermination de la part de marché

Concernant le cabinet RASOA, elle espère se ranger dans la première catégorie de cabinets classée dans l'enquête (soit un chiffre d'affaires entre 50 et 100 millions Ariary avec un nombre estimatif moyen de cinq clients) et atteindre un CA de 80 millions Ariary, grâce à un **nombre prévisionnel de clients égal à cinq**.

La part de marché du cabinet RASOA, par rapport à ses cabinets concurrents, peut être calculée par la formule suivante, en termes de nombre de clientèle et de chiffre d'affaires :

$$\begin{aligned} \text{PDM} &= \text{nombre prévisionnels de clients du cabinet RASOA} / \text{nombre de clients des cabinets concurrents} \\ &= 5 / 590 \\ &= 0,85\% \text{ de la clientèle des cabinets concurrents} \end{aligned}$$

Faute de données sur le chiffre d'affaires des cabinets, autres que ceux enquêtés, il nous est impossible de calculer la part de marché du cabinet RASOA en termes de chiffre d'affaires.

Toutefois, les clients visés sont les sociétés qui ne sont pas encore incluses dans la clientèle des cabinets concurrents, soit **12 917 entreprises** égales à 13 507 moins 590.

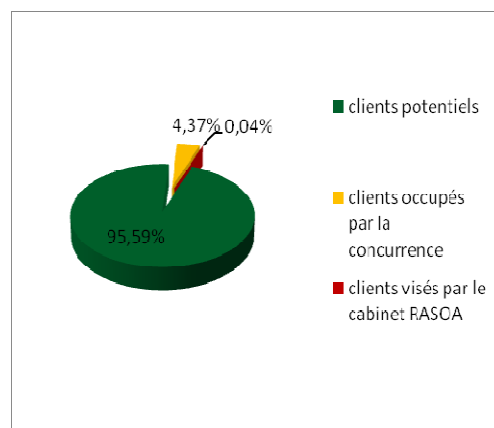
La part de marché du cabinet RASOA par rapport aux clients potentiels totaux ci-dessus peut être donc la suivante :

$$\begin{aligned} \text{PDM} &= \text{nombre prévisionnel de clients du cabinet RASOA} / \text{nombre de clients potentiels} \\ &= 5/12\,917 \\ &= 0,04\% \text{ de la clientèle totale du marché} \end{aligned}$$

Le graphique ci-dessous résume la répartition de la clientèle totale du marché :

Graphique n°11 : répartition de la clientèle totale du marché

Désignations	Effectifs	Pourcentage
clientèle totale du marché	13 507	100%
clients potentiels	12 912	95,59%
clients occupés par la concurrence	590	4,37%
clients visés par le cabinet RASOA	5	0,04%



Source : enquête personnelle

La part de marché visée par le Cabinet RASOA est donc de 0,04% de la clientèle totale du marché durant sa première année d'exploitation.

SECTION 2 : LES STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING

Pour faire marcher ses activités et atteindre ses objectifs, une entreprise doit adopter des stratégies adéquates. Les théories sur les stratégies sont explicitées dans cette section, et nous retiendrons celle qui conviendra le mieux au développement du Cabinet.

2.1 : Théorie sur les stratégies et les politiques

2.1.1 : La stratégie « Push » et « Pull »

La stratégie Pull, qui signifie « tirer » en Français consiste à communiquer à l'attention du consommateur final en utilisant notamment la publicité pour l'attirer vers le produit.

Appliquée aux cabinets de services professionnels, la stratégie Pull implique de communiquer plutôt sur l'image de marque et la notoriété du cabinet et non sur des offres particulières.

La stratégie Push vise à pousser le produit vers le consommateur final à l'aide notamment de la force de vente, de la promotion et/ou en stimulant les intermédiaires de la distribution. Appliquée aux cabinets de services professionnels, la stratégie Push consiste à promouvoir et communiquer vers l'interne et vers l'externe sur les offres prioritaires et les compétences clefs du cabinet.

2.1.2 : La politique de Marketing Mix

Le marketing mix désigne l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque. Au niveau des cabinets comptables, les caractéristiques du marketing sont les suivantes :

✓ Le service ou la prestation :

Le service professionnel est défini comme étant une prestation par laquelle une société met à la disposition d'une autre société cliente sa compétence technique, son savoir-faire en vue de l'aider à formuler ou à résoudre un problème, à apporter des améliorations à une situation donnée ou à faire face à une situation nouvelle.

✓ Les honoraires :

Les honoraires sont les sommes dues au professionnel par son client en échange des services ou des prestations fournis et du résultat obtenu. La rémunération comprend essentiellement : les charges salariales et sociales des consultants, les dépenses de fonctionnement, et le profit.

✓ Les réseaux :

La politique de distribution est un des facteurs du succès d'un Cabinet d'expertise comptable sur le marché, et par conséquent de sa rentabilité. Les décisions qu'il doit prendre quant à son système de distribution sont nombreuses pour ne citer que le choix des associés ou bien le choix d'implantation géographique des bureaux.

✓ La communication :

Bien que la déontologie concernant le métier ne permette pas une large liberté à la communication, les moyens à disposition existent quand même sans enfreindre à cette déontologie :

- Distribution de Plaquettes
- Présentation du cabinet et des services par internet
- Relations professionnelles

2.1.3 : La stratégie de niche

La stratégie de niche consiste pour une entreprise à déployer ses efforts, tant de conception, de production que de distribution et promotion, non pas vers un marché de masse déjà occupé par des compétiteurs importants, mais vers une gamme de produits ou services et un segment de clientèle particuliers. Le domaine d'action commerciale ciblé s'appelle une niche de marché.

2.2 : Stratégie à appliquer pour le projet

Du fait que le Cabinet ne s'attaquera pas encore à la concurrence, mais qu'il prévoit d'occuper les places libres et ne prendre qu'une petite part de marché, la stratégie appropriée qui sera adoptée sera la stratégie de Niche. Le but est de dominer la niche pour pouvoir se forger une image respectée et une notoriété reconnue sur le marché.

CONCLUSION

En conclusion de cette partie, compte tenu des différentes études menées sur les caractéristiques du marché, le Cabinet RASOA présentera cinq services différents aux entreprises situées dans la capitale. La part de marché qu'elle espère atteindre est de 0,04% de la clientèle totale du marché, en adoptant la stratégie de niche.

Après avoir présenté le projet et fait l'étude de marché, nous allons entamer l'étude de faisabilité.

DEUXIEME PARTIE

ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Dans cette partie, nous allons étudier:

- Le fonctionnement du Cabinet : il implique des infrastructures, un processus de déroulement des activités, ainsi que des moyens à acquérir.
- L'organisation : elle dépend de l'organigramme du Cabinet, de la gestion du personnel, et du planning d'exécution des activités.

CHAPITRE I: FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE

SECTION 1: INFRASTRUCTURE NÉCESSAIRE

Une entreprise ne peut démarrer sans les infrastructures appropriées. Les bureaux doivent être d'abord localisés. Divers aménagements et installations sont ensuite nécessaires. C'est ce que nous allons voir dans cette première section.

1.1 : Les bureaux

Le cabinet projette d'installer les bureaux dans un local de 120 m² environ comprenant :

- Les bureaux administratifs dans un espace de 32 m² dont le bureau de la gérance et celui du secrétariat dans une surface respective de 16m² chacune.
- Il s'agit de deux pièces contigües, bien aérées, donnant sur un couloir et la porte principale,
- Les bureaux des auditeurs comprenant deux espaces pour deux chefs de mission, une salle de juniors cloisonnée par des panneaux amovibles dans un espace total de 50m²,
- La salle de réunion occupant une surface de 20 m²,
- La salle de photocopie et d'archivage en retrait occupant une surface de 12 m²,
- Les toilettes.

Les bureaux donneront pignon sur rue dans un quartier calme, pas loin de la capitale.

1.2 : Agencements, aménagements, installations diverses :

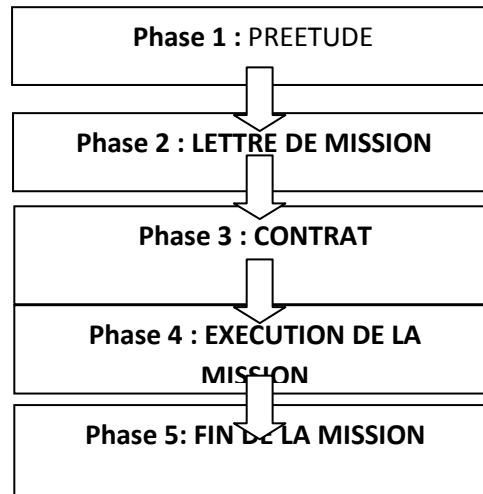
Au démarrage des activités du cabinet RASOA, afin d'éviter trop de dépenses d'aménagement, il est prévu que le local sera presque neuf et pourvu de toutes les installations électriques et téléphoniques nécessaires.

Les installations téléphoniques (exemple : demande de ligne téléphonique fixe) peuvent être renforcées pour un montant estimatif global de 100 000 Ariary à la première année (voir tableau des immobilisations).

SECTION 2 : PROCESSUS DE REALISATION TECHNIQUE D'UNE MISSION

Le processus de réalisation d'une mission consiste en la procédure à mettre en œuvre aboutissant à l'établissement du rapport de mission qui est le produit final livré au client.

Le processus peut comprendre les phases principales suivantes :



2.1 : La pré-étude

La pré-étude consiste en une étude préalable effectuée par l'auditeur sur l'environnement général de l'entreprise à auditer ou à vérifier, sur sa structure globale, sur ses activités, sur son système comptable et de contrôle interne appliqués.

La pré-étude est nécessaire afin de bien rédiger une lettre de mission. Elle est souvent réalisée par le chef de mission.

2.2 : La rédaction d'une lettre de mission:

C'est l'offre de service établie par le cabinet sur la base de la pré-étude faite.

La lettre de mission a pour objet de confirmer un premier entretien et de définir les conditions de la collaboration. Elle comprend généralement tous les termes de la mission : contexte de la mission, objectif, étendue de la mission, méthodologie à mettre en œuvre pour la réalisation de la mission, personnel affecté et durée de la mission, honoraires et conditions de paiement.

2.3 : La conclusion du contrat

C'est la convention qui lie le cabinet avec son client, et qui est signée par les 2 parties. La plupart du temps, la lettre de mission rédigée en double exemplaire remplace le contrat avec la mention manuscrite « lu et accepté » au dessus de la signature du chef d'entreprise.

L'original est retourné au cabinet et le deuxième exemplaire est gardé par le client.

2.4 : L'exécution de la mission

C'est la réalisation proprement dite de la mission après notification reçue du client.

La mission est normalement exécutée conformément au terme de la mission. Elle s'effectue dans les bureaux du client et du cabinet.

2.5 : La fin de la mission

En fin de mission, l'auditeur présente et soumet les résultats de la mission au client pour discussion et observations éventuelles : écritures d'audit, états financiers audités, contrôle interne relatant les principales faiblesses assorties de recommandations.

Un rapport de mission clôture la fin de la mission, après validation des résultats par le client.

SECTION 3 : LES MOYENS

Les moyens matériels, humains, et financiers du Cabinet sont détaillés dans cette section.

3.1. Moyens matériels

3.1.1. Utilisation de logiciels

Les logiciels sont des outils informatiques de révision indispensables pour mener à bien une mission d'audit ou de tenue de compte.

Les cabinets utilisent des logiciels standards de révision tels que Sage (pour la plupart des cabinets) ou personnalisés (exemple : SIG pour les projets, AS2 pour le cabinet DELOITTE, logiciel maison pour le cabinet ACE) pour réaliser leur mission.

Durant la première année, compte tenu du type et du nombre de prestations à réaliser : deux missions de tenue de compte, deux missions de commissariat aux comptes, une mission de conseil, soit au total cinq (cf tableau n°2 : missions prévues par le cabinet RASOA, [page](#)) des missions), **le cabinet RASOA n'envisage d'acquérir qu'un simple pro logiciel comptable, genre CIEL COMPTA**, permettant surtout une tenue de compte adéquate de la clientèle. Le coût de ce logiciel est estimé globalement à 600 000 Ariary.

A la deuxième année, eu égard à l'augmentation du nombre de missions qui passe de cinq à sept (trois tenues de compte, deux commissariat aux comptes, deux audits), avec les encaissements prévisionnels à réaliser, **le cabinet estime être en mesure d'acquérir un logiciel d'audit** évalué à 2 400 000 Ariary.

Tableau n°10 : liste des immobilisations incorporelles

désignations	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	total
logiciel comptable CIEL COMPTA	1					1
logiciel de révision comptable		1				1
total général	1	1	0	0	0	2

Source : Auteur

3.1.2. Utilisation de dossiers de travail d'audit

Les dossiers d'audit sont des documents standards établis à chaque mission qui consignent tous les travaux réalisés par les auditeurs. Il existe deux documents principaux : le dossier permanent et le dossier d'exercice.

En principe, ces dossiers doivent être toujours incorporés (dossier permanent, dossier de travail) dans les logiciels.

Dans la pratique, ces dossiers sont des classeurs établis à chaque exercice audité.

Ils entrent dans les coûts des fournitures de bureau qui sont estimés à 950 000 Ariary.

3.1.3. Acquisition d'ordinateurs et autres matériels :

Le cabinet RASOA projette d'acheter les matériels informatiques suivants :

A la première année : 3 micros ordinateurs fixes, 1 imprimante photocopieuse.

Les 3 micros ordinateurs sont affectés au personnel de la première année de la manière suivante : 1 pour la secrétaire, 2 pour les deux auditeurs assistants.

Le gérant expert comptable associé utilisera son propre portable dans un premier temps.

A la deuxième année : 1 ordinateur portable

A la quatrième année : 3 ordinateurs fixes et 4 portables affectés aux auditeurs.

3.1.4. Acquisition de matériels roulants et matériels et mobiliers de bureau

Des matériels roulants et divers matériels et mobiliers de bureau sont nécessaires pour le fonctionnement du cabinet. Les détails sont donnés dans le tableau récapitulatif des acquisitions d'immobilisations corporelles ci-dessous :

Tableau n°11 : liste des immobilisations corporelles

désignations	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	total
1/agencements, aménagements, installations						
installation téléphonique	1					1
divers aménagements		1				1
Total 1	1	0				2
2/matériels de bureau						
téléphone fixe	2					2
machine à calculer	2					2
téléphone portable		4			1	5
rétro projecteur		1				
Total 2	4	5	0	0	1	9
3/ matériels informatiques						
micro-ordinateur	3			3		6
ordinateur portable		1		4		5
imprimante photocopieuse	1					1
Total 3	4	1		7		12
4/ matériels roulants						
véhicules		1			1	2
Total 4			1		1	2
5/ mobiliers de bureau						
table de bureau	3	1		1		5
chaise de bureau	6	1		2		9
table et chaises de conférence			1			
étagère	1			2	1	4
armoire	1			1		2
tableau blanc	1					1
Total 5	12	2	1	6	1	22
Total général (1+2+3+4+5)	21	8	2	13	3	47

Source : Auteur

3.2. Moyens humains

Le cabinet doit veiller à recruter du personnel administratif et technique.

3.2.1 : Le personnel administratif

Il sera composé d'un secrétaire et d'une femme de ménage. Leur recrutement s'effectuera dès la première année.

3.2.2 : Le personnel technique

Il sera composé d'auditeurs dont un expert comptable et deux juniors collaborateurs pour la première année. L'évolution de l'effectif et de carrière est fonction de l'augmentation du volume d'activités de la société et de la performance de travail des auditeurs collaborateurs qui seront évalués chaque année par un supérieur hiérarchique, à savoir l'expert comptable et le chef de mission.

Il s'agit du personnel travaillant à titre de salarié permanent dans la société. L'évolution du recrutement peut être la suivante :

Tableau n°12 : Evolution du personnel (en nombre)

PERSONNEL	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5
Expert comptable	1				
Chef de mission 1					
Chef de mission 2					
Junior N° 1	1		Promu chef de mission		
Junior N°2	1		Promu chef de mission		
Junior N°3			1		
Junior N°4			1		
Junior N°5					1
Secrétaire	1				
Femme de ménage	1				
Total	5	0	2	0	1

Source : Auteur

3.3. Moyens financiers

Les moyens financiers sont les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement de la société. Les ressources financières peuvent être des apports en capital et en compte courant des associés, ou des emprunts auprès d'organismes financiers agréés tels les établissements bancaires ou d'autres organismes de micro crédit (exemple : projet micro finance à Antsahavola, FRPME au 67 HA, etc.).

3.3.1. Le capital social

«Le capital social représente, dans les sociétés, la valeur nominale des actions ou des parts sociales, c'est-à-dire le montant des apports faits par les associés, lors de la constitution de la société.

Le capital social est le gage des créanciers de la société et il ne peut être modifié qu'en observant une procédure particulière. »⁸

3.3.2. Compte courant des associés

« L'apport en compte courant consiste pour l'associé à consentir à la société des avances ou des prêts en versant directement des fonds ou en laissant à sa disposition des sommes qu'il renonce provisoirement à percevoir ». ⁹

3.3.3. Emprunts

⁸ MEMENTO PRATIQUE FRANCIS LEFEBVRE – comptable 1991 – page 823

⁹ MEMENTO PRATIQUE FRANCIS LEFEBVRE – comptable 1991 – page 616

« Le PCG définit les emprunts comme l'expression comptable de la dette résultant de l'octroi des prêts remboursables à terme (les concours bancaires courants n'en font pas partie). Dans une optique fonctionnelle, les emprunts participent concurremment avec les capitaux propres à la couverture des besoins de financement durable de l'entreprise ». ¹⁰

3.3.4. Moyens financiers du cabinet RASOA

Au démarrage de ses activités, le cabinet RASOA prévoit une dotation en capital de 10 000 000 Ariary (voir bilans prévisionnels page 68).

Il n'y aura pas d'emprunt bancaire.

Par contre, des avances en compte courant des associés de 5 042 333 Ariary seront effectuées pour financer le fonds de roulement initial.

¹⁰ MEMENTO PRATIQUE FRANCIS LEFEBVRE – comptable 1991 – page 560

CHAPITRE II: L'ETUDE ORGANISATIONNELLE

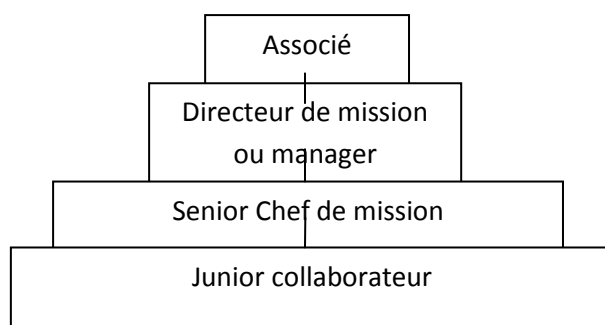
SECTION 1 : L'ORGANIGRAMME ENVISAGE

L'organigramme est la représentation synoptique d'organisation d'une entreprise, c'est-à-dire qu'il donne le schéma global de la division de travail et de la répartition formelle des responsabilités d'une organisation. Il met en exergue les liens hiérarchiques et fonctionnels unissant les différents postes de travail de l'établissement.

1.1 : Structure et hiérarchie des cabinets d'audit

Les cabinets d'audit malgaches suivent en général la structure d'organisation standard de type pyramidal adopté par tous les cabinets internationaux qui est schématisée globalement comme suit :

Graphique n°12: structure d'organisation standard d'un cabinet



Source : enquête personnelle

Junior : c'est l'auditeur assistant au sein du cabinet. Il évolue en général pendant une période de trois ans dans ce grade. Le junior exécute les travaux d'audit selon le calendrier et les programmes de vérification établis par son chef de mission.

Senior : le senior est le chef de mission, responsable direct des auditeurs assistants, en les supervisant et en les formant, et conduit les travaux d'audit ; il rédige aussi le rapport d'audit.

Les deux responsables ci-dessus doivent aller sur le terrain afin de vérifier les comptes de l'entité à auditer, analyser et dégager les points forts et points faibles du système de contrôle interne, puis rédiger un rapport d'audit financier et un rapport sur le contrôle interne.

Manager : il assume en général le rôle de directeur de mission. Le manager travaille la plupart du temps dans son bureau, participe à la gestion et à la planification des missions d'audit, puis supervise le rapport d'audit établi par le senior, participe à la présentation des résultats d'audit avec toute son équipe. En général, l'auditeur qui arrive à ce grade a dix ans d'expérience d'audit.

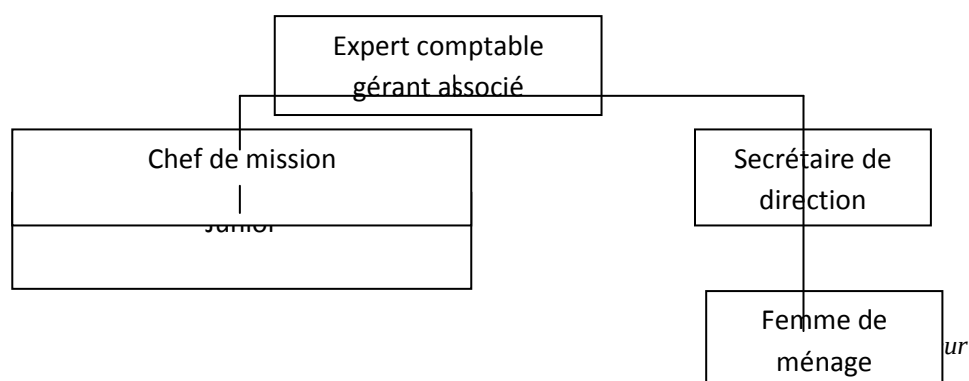
Associé : c'est le plus haut gradé au sein du cabinet d'audit. L'associé a la responsabilité de la signature du rapport d'audit, porte un regard critique et objectif sur le rapport et le finalise. Il est donc responsable vis-à-vis de son cabinet puis de son client. L'associé a plus de dix ans d'expérience en audit. Il est aussi un expert comptable.

Cette définition de grades et de fonctions correspond au cadre général que l'on retrouve le plus souvent, mais nous constatons en pratique certaines adaptations : dans les missions d'audit de grandes entreprises avec des équipes très étoffées, des seniors peuvent être affectés à une position d'assistant dans l'équipe d'audit pour réaliser les tâches de terrain les plus importantes. Dans ce cas, on appelle « senior en charge » le responsable de mission qui va superviser les autres seniors; inversement, pour les petites missions d'audit, des assistants expérimentés peuvent tenir le rôle de responsable de mission sous la responsabilité directe d'un manager ; certains cabinets ont introduit plus récemment le grade de superviseur, intermédiaire entre senior et manager. L'introduction de ce grade a cependant davantage été due à un problème de gestion des flux de personnel (limitation de l'accès au grade de manager en raison de l'arrêt de la forte croissance des cabinets) qu'à une nécessité liée à la pratique de l'audit. On peut donc assimiler les superviseurs soit à des seniors soit à des managers, en fonction du rôle qu'ils jouent dans une mission d'audit donnée.

1.2 : L'organigramme adopté

Dans le cas du cabinet RASOA, nous adopterons l'organigramme suivant :

Graphique n°13 : L'organigramme adopté par le cabinet RASOA



1.3 : L'effectif du personnel

L'effectif du personnel permanent se présente de la manière suivante, compte tenu de l'évolution du recrutement présenté dans le tableau N°12 : Evolution du personnel, paragraphe 3.2 précédent :

Tableau n° 13 : Effectif du personnel par année

	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Expert comptable	1	1	1	1	1
Chef de mission 1			1	1	1
Chef de mission 2			1	1	1
Junior N°1	1	1	Promu chef de mission		
Junior N°2	1	1	Promu chef de mission		
Junior N°3			1	1	1
Junior N°4			1	1	1
Junior N°5					1
Secrétaire	1	1	1	1	1
Femme de ménage	1	1	1	1	1
Total	5	5	7	7	8

Source : Auteur

1.4 : Les attributions

Le personnel recruté doit avoir certaines qualifications requises associées au poste et à la fonction qu'il occupe au sein d'une entreprise. En effet, les objectifs d'une entreprise dépendent des compétences et des responsabilités de son personnel.

Les attributions du personnel du cabinet RASOA, sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n°14 : Attributions du personnel

Postes	Fonctions	Qualifications
Expert comptable, Directeur de mission	- développement de la clientèle - planification et coordination des missions - supervision des rapports et signature - formation du personnel technique - fixation des objectifs à atteindre	- DEX - justification d'au moins 10 années d'expérience en Audit
Chef de mission	- Exécution technique des travaux sur terrain et au bureau - Supervision technique des juniors - Etablissement des rapports	- Maîtrise en gestion, DSSC INSCAE, ou équivalent - Maîtrise word, excel - Connaissances de logiciel comptable (CIEL COMPTA, SAGE) - justification d'au moins 3 années d'expérience au poste de junior
Junior	- Exécution technique des travaux sur terrain et au bureau	- Maîtrise en gestion, DSSC INSCAE, ou équivalent
Secrétaire de direction	- Traitement et exploitation de l'information - Organisation de rendez-vous - Gestion des affaires administratives	- BTS en secrétariat - Maitrise des outils informatiques (Word, Excel, Access)
Femme de ménage	- Veille à la propreté du local et des biens mobiliers	- âgé de 25 ans et plus - honnête, assidu

Source : Auteur

SECTION 2 : LA GESTION DU PERSONNEL

La gestion du personnel comprend la rémunération mensuelle des employés, la formation dispensée ainsi que la motivation.

2.1 : La rémunération

La rémunération est le salaire versé à l'employé conformément aux termes des dispositions contenues dans le contrat de travail entre l'employeur et l'employé, en contrepartie des services rendus par l'employé.

Dans un cabinet d'audit, la rémunération doit être assez motivante, à cause de la capacité de travail intellectuel fourni par le travailleur et des risques potentiels encourus dans l'exécution des tâches sur terrain (exemple : risque de découverte de fraude pouvant entraîner des menaces).

Le salaire du personnel du Cabinet RASOA représente un taux moyen de 52,90% des charges totales annuelles engagées à la première année. Les rémunérations mensuelles présentées dans le tableau n°15 et annuelles dans le tableau n°16 ci-après font l'objet d'une augmentation annuelle de 10% afin de se conformer aux taux d'augmentation officielle énoncés annuellement par le Gouvernement.

L'expert comptable, bien que n'étant pas un salarié, perçoit des rémunérations annuelles réparties dans l'exercice selon la disponibilité de la trésorerie. Ces rémunérations figurent dans la rubrique de charges de personnel mais l'impôt correspondant est annuel, pour un taux synthétique de 5%.

**Tableau n°15 : Salaire de base mensuel du personnel salarié et de l'expert comptable par année
(en Ariary par mois)**

Personnel	Année 1	Année 2	Année3	Année 4	Année 5
Expert comptable	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Chef de mission 1			300 000	330 000	363 000
Chef de mission 2			300 000	330 000	363 000
junior N°1	170 000	187 000			
Junior N°2	170 000	187 000			
Junior N° 3			205 700	226 270	248 897
Junior N°4			205 700	226 270	248 897
Junior N°5					226 270
Secrétaire	150 000	165 000	181 500	199 650	219 615
Femme de ménage	104 000	114 400	125 840	138 424	152 266
Total	2 394 000	2 633 400	3 496 740	3 846 414	4 457 325

Source : Auteur

**Tableau n°16 : Rémunérations annuelles du personnel salarié et de l'expert comptable sur 5 ans
(en Ariary)**

Personnel	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Expert comptable	21 600 000	23 760 000	26 136 000	28 749 600	31 624 560
Chef de mission 1			3 600 000	3 960 000	4 356 000
Chef de mission 2			3 600 000	3 960 000	4 356 000
Junior 1	2 040 000	2 244 000			
Junior 2	2 040 000	2 244 000			
Junior 3			2 468 400	2 715 240	2 986 764
Junior 4			2 468 400	2 715 240	2 986 764
Junior 5					2 715 240
Secrétaire	1 800 000	1 980 000	2 178 000	2 395 800	2 635 380
Femme de ménage	1 248 000	1 372 800	1 510 080	1 661 088	1 827 197
Total	28 728 000	31 600 800	41 960 880	46 156 968	53 487 905

Source : Auteur

2.2 : L'adhésion aux organismes sociaux (CNAPS, OSTIE)

La déclaration du travailleur à la CNAPS est obligatoire dès qu'il est considéré comme permanent.

Par ailleurs, pour une protection du travailleur, l'adhésion de l'établissement à un organisme sanitaire est nécessaire (OSTIE).

Les taux de cotisations patronales sont les suivants :

- CNAPS : 13% pour la part de l'employeur, 1% pour la part de l'employé
- OSIE : 5% pour la part de l'employeur, 1% pour la part de l'employé

La base de calcul de ces différentes cotisations se fait de la manière suivante :

- CNAPS : sur le salaire brut plafonné à 560 000 Ariary (SME pour 70 000*8) par mois
- OSTIE : sur le salaire brut

Le paiement de la CNAPS et de l'OSIE s'effectue trimestriellement.

Cas du Cabinet RASOA

Le Cabinet RASOA adhère à la CNAPS et à l'OSTIE pour son personnel salarié.

L'expert comptable n'est pas assujéti à la CNAPS et à l'OSTIE, car en tant que gérant majoritaire, il a opté pour des déclarations annuelles à l'Impôt sur les revenus.

La situation des cotisations prévues durant les cinq années d'exploitation est donc la suivante :

**Tableau n°17 : Cotisations patronales (Cnaps, Ostie) sur 5 ans
(Montants exprimés en Ariary)**

Désignations	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
rémunération du personnel	7 128 000	7 840 800	15 824 880	17 407 368	21 863 345
cotisations patronales CNAPS 13%	926 640	1 019 304	2 057 234	2 262 958	2 842 235
cotisations patronales OSTIE 5%	356 400	392 040	791 244	870 368	1 093 167
total cotisations patronales	1 283 040	1 411 344	2 848 478	3 133 326	3 935 402

Source : Auteur

2.3 : La formation

« La formation professionnelle a pour objet l'adaptation des travailleurs aux changements techniques et de condition de travail, et de favoriser la promotion sociale des travailleurs et leur accès aux différents niveaux de qualification.

La formation professionnelle des travailleurs en situation d'emploi comprend :

La formation initiale qui peut être réalisée sous la forme de l'apprentissage prévu aux articles 30 et suivants de la présente Loi, ou de la formation en alternance ;

La formation professionnelle continue. »¹¹

La formation professionnelle joue un rôle assez important dans un cabinet d'audit car elle doit être continue. En effet, chaque passage au grade supérieur d'un auditeur nécessite une formation, de même que le recyclage sur les nouvelles normes d'audit sans cesse évolutives et l'évolution des normes de travail.

2.4 : La motivation

L'argent est le meilleur moyen pour motiver le personnel. De ce fait, le Cabinet accorde 10% d'augmentation de salaire à chaque année. Des débours sur mission composés de frais de déplacement, de frais d'hébergement et de restauration, ainsi des dépenses sur communications seront aussi octroyés au personnel lors de leurs descentes sur terrain.

¹¹ Code de travail : Titre 6 – De la formation professionnelle – Art. 191 et 192

SECTION 3 : CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

Avant de tracer le chronogramme des activités proprement dit, il est nécessaire de développer le planning d'exécution des missions.

3.1. Planning d'exécution des missions

3.1.1: La détermination de la durée de mission

La durée totale normale des missions figure dans le tableau ci-après :

Tableau n°18 : Durée totale normale des missions

(En nombre d'heures et en jours)

DUREE STANDARD DE MISSION	heures	jours
tenue de compte	720	90
commissariat aux comptes	200	25
audit	160	20
conseil	1 040	130
assistance comptable	720	90

Source : Auteur

3.1.2 : La répartition entre les intervenants

Tableau n°19: Planning de missions par auditeur (en nombre d'heures)

19. a : Temps passés par l'expert comptable directeur de mission

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
tenue de compte	360	432	180	180	144
commissariat aux comptes	80	80	20	20	30
audit		64	64	96	72
conseil	208				78
Total	648	576	264	296	324

A la première année, le temps passés par l'expert comptable pour l'exécution des missions est prévu pour 648 heures. Compte tenu des formations et des expériences acquises par les auditeurs au cours de chaque année, le travail du directeur de mission est réduit. Ceci explique

la diminution annuelle du temps passés par l'expert comptable sur toutes les missions. A la cinquième année, il ne reste plus que 324 heures de temps.

En se référant au tableau n°2 relatif aux missions effectuées par le Cabinet RASOA, page 12, ces heures sont réparties respectivement sur le nombre de sociétés de la manière suivante à chaque année : cinq, sept, neuf, onze, et douze.

19. b : Temps passés par le Junior n°1

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
tenue de compte	1440	1440	promu chef de mission		
commissariat aux comptes					
audit					
conseil					
Total	1440	1440			

19. c : Temps passés par le Junior n°2

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
assistance comptable		720	promotion		
commissariat aux comptes	400	400			
audit		320			
conseil	1040				
Total	1440	1440			

19. d : Temps passés par le junior n°3

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
tenue de compte			1440	1440	1440
commissariat aux comptes			200	200	200
audit					
Total			1640	1800	1640

19. e : Temps passés par le junior n°4

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
assistance comptable			720	720	720
commissariat aux comptes			600	600	600
audit			320	480	320
conseil					
Total			1640	1800	1640

19. f : Temps passés par le junior n°5

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
assistance comptable					
commissariat aux comptes					200
audit					160
conseil					1040
Total			0	0	1400

19. g : Temps passés par chef de mission N° 1

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
tenue de compte			1440	1440	1440
commissariat aux comptes			200	200	200
audit					160
Total			1640	1640	1800

19. h : Temps passés par le chef de mission N° 2

Missions prévues	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
assistance comptable			360	360	360
commissariat aux comptes			600	600	600
audit			320	640	320
conseil					520
Total			1280	1600	1800

*Source : Auteur***3.2. Chronogramme des activités**

Par définition, le chronogramme est le planning d'acquisition et d'exploitation des matériels pour assurer le bon déroulement de l'activité.

Graphique n°14 : Chronogramme des activités

Etapes	Oct	Nov	Déc	Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc
Etape .1 . CREATION DE LA SOCIETE															
-recherche de partenaire associé	X														
-définition des apports en capital et répartition	X														
-recherche du local		X													
-démarches administratives		X	X												
-lancement de la société (plaquettes, prospection de clientèle)				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Etape 2. RECRUTEMENT ET INSTALLATION DES BUREAUX															
-recrutement du personnel	X	X													
-aménagement et installations divers		X	X												
-acquisition des immobilisations	X	X	X												
Etape 3. FORMATION DU PERSONNEL															
-Mise en place de la structure d'audit				X											
-Formation			X	X	X										
Etape 4. MISSIONS						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Source : Auteur

Etapes 1 : Création de la société

Cette première étape débute de la recherche des partenaires jusqu'au lancement de la société, en passant par la recherche du local et les démarches administratives de la création. Il s'étend sur une durée de trois mois de septembre à novembre avant l'année de démarrage des activités. Quant au lancement de la société, il s'effectue sur toute la période d'exploitation du Cabinet ; cette phase consiste en la prospection de clientèle par la distribution de plaquettes et l'utilisation des relations.

Etapes 2 : Recrutement et installation des bureaux

Cette deuxième étape commence en même temps que les préparations des dossiers administratives, dès que les apports en capital des associés sont définis et répartis et que le local est localisé. Le recrutement du personnel s'étale sur deux mois d'Octobre à Novembre. Ensuite, les aménagements et les installations divers peuvent démarrer. Ils sont prévus pour deux mois. Les acquisitions d'immobilisations sont fixées sur une durée de trois mois d'Octobre à Décembre.

Etapes 3 : Formation du personnel

Elle comprend successivement la mise en place de la structure d'audit et la formation proprement dite. Cette étape se réalise en trois mois de Décembre, après le recrutement du personnel, jusque vers Février.

Etapes 4 : Missions

A partir de Mars, après la formation, le Cabinet peut entamer ses activités.

CONCLUSION

Bref, cette deuxième partie nous a permis de définir les locaux et les infrastructures du Cabinet, ainsi que les moyens qu'ils prévoient d'utiliser afin de faire fonctionner ses activités. Nous avons aussi monté l'organigramme du Cabinet, recruté un personnel compétent et correspondant au profil de chaque poste, et tracé le chronogramme des activités. Mais tout cela n'est pas suffisant pour créer un Cabinet d'expertise comptable, car il faut aussi étudier l'aspect financier. La troisième partie est donc consacrée à l'étude financière et à l'évaluation financière du projet.

TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET

Dans cette troisième partie, nous entamerons :

- L'étude financière du projet : elle regroupe les investissements, le financement nécessaire au démarrage, les comptes de gestion qui serviront au montage des états financiers.
- L'évaluation du projet : pour évaluer sa rentabilité, il faut tenir compte des outils d'évaluation financière, économique et sociale.
- Le cadre logique : c'est la situation résumée sous forme de tableau du projet.

CHAPITRE I: ETUDE FINANCIERE DU PROJET

SECTION 1 : EVALUATION DES INVESTISSEMENTS DU PROJET

Les investissements forment l'ensemble des biens et des capitaux que le Cabinet va engager pour réaliser ses objectifs.

1.1. Les immobilisations

1.1.1. Coûts des immobilisations

Les immobilisations se décomposent en immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles. Le coût d'acquisition de ces immobilisations est présenté dans les tableaux N°20 et 21 ci-dessous.

Tableau n°20 : Acquisitions des immobilisations incorporelles
(Montants exprimés en Ariary)

désignations	année 1			année 2		
	Qté	PU	montant	Qté	PU	montant
logiciels informatiques et assimilés	1	600 000	600 000	1	2 400 000	2 400 000
total	1		600 000	1		2 400 000

Source : Auteur

Le logiciel de 600 000 Ariary acquis à la première année correspond à un simple logiciel comptable CIEL COMPTA. C'est à la deuxième année que le Cabinet ajoute un logiciel d'audit de 2 400 000 Ariary, en raison de l'augmentation du volume des tâches à accomplir.

Les immobilisations corporelles du Cabinet regroupent : les agencements et aménagements, les matériels de bureau, les matériels informatiques, les véhicules de service et les mobiliers de bureau. Elles sont évaluées à un montant de 198 430 000 Ariary sur les 5 années.

Tableau n°21 : Acquisitions des immobilisations corporelles (Montants exprimés en Ariary)

désignations	année 1			année 2			année 3			année 4			année 5		
	Q	PU	montant	Q	PU	montant	Q	PU	montant	Q	PU	montant	Q	PU	montant
1/agencements, aménag.															
installation téléphonique	1	200 000	200 000												
divers aménagements				1	4 000 000	4 000 000									
total 1	1		200 000	1		4 000 000									
2/matériels de bureau															
téléphone fixe	2	50 000	100 000												
machine à calculer	2	40 000	80 000												
téléphone portable				4	500 000	2 000 000							1	1 000 000	1 000 000
rétroprojecteur				1	1 000 000	1 000 000									
total 2	4		180 000	5		3 000 000	0		0				1		1 000 000
3/matériels informatiques															
micro-ordinateur fixe et onduleur	3	1 500 000	4 500 000							3	2 000 000	6 000 000			
ordinateur portable				2	3 000 000	6 000 000				4	3 500 000	14 000 000			
imprimante photocopieuse	1	2 000 000	2 000 000												
total 3	4		6 500 000	2		6 000 000				7		20 000 000			
4/matériel roulant															
véhicule	1			1	16 000 000	16 000 000							1	60 000 000	60 000 000
total 4						16 000 000									60 000 000
5/mobiliers de bureau															
table de bureau	3	110 000	330 000	1	500 000	500 000				1	1 000 000	1 000 000			
table et chaises de conférence							1	1 000 000	1 000 000						
chaise de bureau	6	60 000	360 000	1	300 000	300 000				2	350 000	700 000			
étagère	1	250 000	250 000							2	300 000	600 000	1	1 000 000	1 000 000
armoire	1	300 000	300 000							1	500 000	500 000			
tableau blanc	1	130 000	130 000												
total 5	12		1 370 000	2		800 000	1		1 000 000	6		2 800 000	1		1 000 000
total annuel	21		8 250 000	9		29 800 000	2			13		22 800 000	2		62 000 000
cumul	21		8 250 000	30		38 050 000	32		39 050 000	45		61 850 000	47		123 850 000

Source : Auteur

1.1.2. Système d'amortissement

« L'amortissement est la constatation comptable de la diminution de valeur d'une immobilisation résultant de son utilisation, de sa vétusté, et de toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles. Il a pour but de faire figurer les immobilisations au bilan pour leurs valeurs comptables. »¹²

La méthode d'amortissement adoptée par le cabinet sera l'amortissement linéaire ou constant par mesure de simplification. Cette méthode consiste à avoir une fraction identique d'amortissement pour chaque année sauf des fois pour la première et dernière année de calcul d'amortissement où l'on applique la règle du « Prorata Temporis » ; les amortissements de ces deux années extrêmes doivent être complémentaires.

L'Arrêté n° 3506/84 du 21 Août 1984 fixe le taux maxima d'amortissement admis pour les biens corporels. En ce qui concerne les biens incorporels, c'est la durée maximale qui a été fixée par cet Arrêté et actualisée selon le P.C.G 2005.

Tableau n°22 : Taux d'amortissement des immobilisations

Immobilisations	Taux (en %)
-logiciels informatiques et assimilés	33,33
-agencements, aménagements installations	10
-matériels de bureau	20
-matériels informatiques	25
-matériel roulant	25
-mobiliers de bureau	10

Source : Arrêté n° 3506/84 du 21 Août 1984 et actualisé par le P.C.G 2005

Le tableau d'amortissement des immobilisations est présenté en Annexes.

¹² RANOROVOLOLONA Aimée Lucie- Cours comptabilité- 3^{ème} année

1.2 : Besoin en Fonds de Roulement Initial

1.2.1 : Tableau de trésorerie de la première année

Le tableau de trésorerie est une prévision des recettes et des dépenses, établi mensuellement pour une durée de un an en général. Il comprend :

- Les encaissements qui se décomposent en : capital social pour la première année, compte courant des associés, encaissements reçus de la clientèle au cours de la période considérée ;
- Les décaissements qui se décomposent en : paiements des fournisseurs de la période précédente et paiements des fournisseurs de la période en cours ;
- Le solde de trésorerie qui représente le surplus/l'insuffisance des encaissements sur les décaissements de la période en cours ;
- Le solde de trésorerie cumulée qui représente le solde cumulé de trésorerie à chaque fin de période. C'est ce solde qui figure dans le bilan de fin d'exercice de la société.

a) LES ENCAISSEMENTS

Termes du contrat de prestation

1. Tenue de compte, assistance comptable : prestation annuelle avec une durée de mission de douze mois
2. Commissariat aux comptes : mandat de trois ans, avec des honoraires fixes pendant toute la durée du mandat. Durée moyenne : trois semaines ouvrables ou quinze jours
3. Audit : contrat d'une durée de vingt jours en moyenne
4. Conseil : contrat d'une durée de douze mois

Conditions de paiement des prestations

1. Tenue, assistance comptable : mensuelle à chaque fin de mois
2. Commissariat aux comptes, audit : 50% à la signature du contrat, 50% à la fin de la mission
3. Conseil : mensuelle à chaque fin de mois.

b) LES DECAISSEMENTS

Conditions de règlement des fournisseurs

1. JIRAMA, frais de télécommunication, internet, fax : début du mois suivant
2. IRSA : 15 du mois suivant
3. Organismes sociaux : Le 30 du trimestre suivant
4. Loyer : début du mois courant
5. Autres charges : au comptant ou dans le mois de l'opération effectuée
6. IR du gérant: au plus tard le 15 mai de l'année suivante
7. IR de la société : au plus tard le 15 mai de l'année suivante

Tableau n°23 : Tableau de trésorerie prévisionnel de la première année (montants exprimés en Ariary)

Désignations	Total	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Encaissements													
capital social	10 000 000	10 000 000											
Encaissements clients	49 615 000			4 160 000	4 775 000	4 775 000	9 015 000	2 775 000	2 775 000	11 015 000	4 775 000	2 775 000	2 775 000
CC des associés	5 016 973	5 016 973											
Total encaissements	64 631 973	15 016 973		4 160 000	4 775 000	4 775 000	9 015 000	2 775 000	2 775 000	11 015 000	4 775 000	2 775 000	2 775 000
Décaissements													
acquisitions d'immos	8 850 000	8 850 000											
IRSA	8 800		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
charges d'exploitation													
Produits d'entretien, petit équipement	450 000	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500
Fournitures de bureau	950 000	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167	79 167
consommables informatiques	660 000	165 000			165 000			165 000			165 000		
JIRAMA	1 100 000		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Locations immobilières	9 600 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Entretien, réparation	500 000	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Assurance	720 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Publicité, publication	75 000	75 000											
Documentation	200 000	50 000			50 000			50 000			50 000		
Formation du personnel	2 000 000	250 000	250 000			250 000	250 000					1 000 000	
Déplacements, missions	3 000 000			250 000	250 000	250 000	500 000	500 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Frais postaux, télécom.	1 100 000		100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Photocopie, fax, internet	900 000	75 000	75 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Cotisations et divers	800 000												800 000
rémun* nette du personnel	28 575 840	581 320	581 320	581 320	4 181 320	4 181 320	4 181 320	2 381 320	2 381 320	2 381 320	2 381 320	2 381 320	2 381 320
organismes (Cnaps, Ostie)	1 069 200				356 400			356 400			356 400		
droits d'enregistrement	642 000	642 000											
autres impôts et taxes	189 000	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750	15 750
Charges financières	25 000	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083
Total décaissements	61 414 840	11 724 487	2 143 287	2 168 287	6 339 687	6 018 287	6 268 287	4 789 687	3 918 287	3 918 287	4 489 687	4 918 287	4 718 287
solde encaissements -décaissements	3 217 133	3 292 487	-2 143 287	1 991 713	-1 564 687	-1 243 287	2 746 713	-2 014 687	-1 143 287	7 096 713	285 313	-2 143 287	-1 943 287
solde de trésorerie initiale			3 292 487	1 149 200	3 140 913	1 576 227	332 940	3 079 653	1 064 967	-78 320	7 018 393	7 303 707	5 160 420
solde de trésorerie finale		3 292 487	1 149 200	3 140 913	1 576 227	332 940	3 079 653	1 064 967	-78 320	7 018 393	7 303 707	5 160 420	3 217 133

Source : Auteur

1.2.2 : La détermination du fonds de roulement initial

Le fonds de roulement est défini comme étant le fonds nécessaire pour faire face à tous les coûts de production et frais généraux nécessaires à l'exploitation, jusqu'au moment où les recettes arrivent à les couvrir. Il sert au démarrage du projet.

Le fonds de roulement initial correspond au déficit maximum de la trésorerie enregistrée à la fin du deuxième mois d'exploitation effective. Il s'élève à 5 016 973 Ariary. Un apport en compte courant des associés permettrait de le financer. Les détails sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau N°24 : Fonds de roulement initial
(Montants exprimés en Ariary)

Désignations	Total
charges d'exploitation	
Produits d'entretien, petit équipement	75 000
Fournitures de bureau	158 333
consommables informatiques	165 000
JIRAMA	100 000
Locations immobilières	1 600 000
Entretien, réparation	83 333
Assurance	120 000
Publicité, publication	75 000
Documentation	50 000
Formation du personnel	500 000
Frais postaux, télécom.	100 000
Photocopie, fax, internet	150 000
rémun° du personnel	1 162 640
droits d'enregistrement	642 000
autres impôts et taxes	31 500
Charges financières	4 167
Total	5 016 973

Source : auteur

Par rapport aux charges totales, ce fonds de roulement initial n'inclut pas les postes suivants :

- Déplacements sur missions : ils sont décaissés à partir du mois de Mars
- Cotisations de l'OECFM : ils sont payés en Décembre
- Organismes sociaux : ils sont payés trimestriellement

1.3: Plan de financement

Le plan de financement permet de déterminer le montant et l'origine des ressources ou capitaux nécessaires pour couvrir les besoins de financement à court terme ; il est constitué par les investissements et le besoin en fonds de roulement.

Tableau n°25 : Plan de financement
(Montants exprimés en Ariary)

Désignations	Montant	Capital social	A financer
Immobilisations	126 850 000	10 000 000	116 850 000
Fonds de roulement initial	5 016 973		5 016 973
TOTAL	131 866 973	10 000 000	121 866 973

Source : Auteur

Le total des investissements de la première année s'élève à 131 866 973 qui est financé par le capital social de 10 000 000 Ariary, les trésoreries générées par les encaissements sur la clientèle de 116 850 000 Ariary, et le compte courant des associés de 5 016 973 Ariary.

SECTION 2 : LES COMPTES DE GESTION

Les comptes de gestion englobent deux comptes spécifiques dont les comptes de la classe 6 représentés par les « Charges » et les comptes de la classe 7 représentés par les « Produits ». Ils seront détaillés dans cette section.

2.1 : Les comptes de charges

2.1.1 : Achats consommés

Les achats consommés représentent un montant total de 3 260 000 Ariary. Ils sont détaillés dans le tableau ci-après :

Tableau n°26 : Achats consommés
(Montants exprimés en Ariary)

	Désignations	Quantités	Valeurs	Montants
Produit d'entretien, petit équipement	Corbeille	6 000	4	24 000
	Lave vitre	7 000	6	42 000
	Serpillière	5 000	12	60 000
	Balai	8 000	2	16 000
	Savonnette	3 500	20	70 000
	Serviette	10 000	5	50 000
	Seau	4 000	2	8 000
	Papier toilette	5 000	24	120 000
	Autres			60 000
	Total produits d'entretien, petit équipement			450 000
Fournitures de bureau	Parapheur	5 000	1	5 000
	Cachets	30 000	5	150 000
	Dateur	25 000	1	25 000
	Encreur	5 000	2	10 000
	Agrafeuse	30 000	2	60 000
	Cartouches agrafes	3 000	6	18 000
	Ote agrafe	4 000	2	8 000
	Blanco et fluide	5 000	3	15 000
	Règle	1 000	2	2 000
	Surligneur	2 500	4	10 000
	Cahiers	1 500	3	4 500
	Bloc note	2 000	20	40 000
	Stylo et crayon			10 000
	Agenda	5 000	4	20 000
	Rame papier	10 000	20	200 000
	Classeurs	5 000	20	100 000
	Autres			272 500
	Total fournitures de bureau			950 000
Consommables informatiques	Encre imprimante noir et blanc	70 000	6	420 000
	Encre imprimante couleur	80 000	3	240 000
	Total consommables informatiques			660 000
Eau et electricité	JIRAMA	100 000	12	1 200 000
	Total eau et electricité			1 200 000

Source : Auteur

2.1.2 : Services extérieurs

✓ Locations immobilières :

Les bureaux seront loués pour un montant de 800 000 Ariary par mois durant les trois premières années.

A la quatrième année, une hausse de 15% sera envisagée.

✓ Entretien et réparations :

Les entretiens et les réparations seront évalués à 500 000 Ariary à la première année avec une augmentation prévue de 10% par année.

✓ Assurance :

La prime d'assurance annuelle sera estimée à 720 000 Ariary avec une hausse de 10% à chaque année.

✓ Publicité et publication :

Le budget alloué à la publicité et à la publication est attendu pour 75 000 Ariary à la première année et s'élèvera de 10% annuellement.

✓ Documentation :

La polyvalence du métier d'expert comptable et d'auditeur nécessite une documentation importante et à jour, car les professionnels comptables doivent souvent approfondir leurs connaissances et améliorer leur compétence. De ce fait, le budget attribué à la documentation s'élèvera à 200 000 Ariary à la première année, pour ensuite augmenter de 10% annuellement.

✓ Formation du personnel :

Tout le personnel du cabinet bénéficiera de formation au cours de leur travail.

L'expert comptable aura droit à une formation dans l'année pour un budget prévu de 1 000 000 Ariary ; les juniors dispenseront d'une formation à la première année en deux temps avec des budgets respectifs de 500 000 Ariary chacun.

Au total, le montant attribué à la formation sera de 2 000 000 Ariary, avec une hausse de 10% par année.

✓ Déplacements et missions :

Un budget prévisionnel de 3 000 000 Ariary sera réservé aux déplacements et missions, lors des différentes descentes de terrain effectuées par le personnel comptable.

✓ Frais postaux et télécommunications :

Ils seront estimés à 1 200 000 Ariary et s'élèveront de 10% par année. Ils seront réglés à chaque fin de mois suivant.

✓ Photocopie, fax et internet :

Les frais divers relatifs aux photocopies, fax et internet seront prévus pour 1 000 000 Ariary, avec une augmentation de 10% à chaque année, et payés à chaque fin du mois.suivant.

✓ Cotisations et divers :

Il s'agit là de cotisations à l'OECFM pour un montant annuel de 800 000 Ariary augmenté de 10% par année.

2.1.3 : Impôts et taxes

✓ L'IR :

Il représente l'impôt sur les rémunérations annuelles de l'expert comptable. L'IR est réglé l'année suivante en une seule fois, par déclaration, avec le taux de l'impôt synthétique égal à 5%.

✓ Les droits d'enregistrement :

Les frais relatifs aux droits d'enregistrement lors de la première année d'exploitation seront estimés à 642 000 Ariary.

✓ Autres impôts et taxes :

Ils seront évalués à 189 000 Ariary avec une augmentation annuelle de 10% jusqu'à la troisième année, puis 15% à partir de la quatrième année.

2.1.4 : Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent les rémunérations du personnel salarié (auditeurs junior et chefs de mission, personnel administratif), les rémunérations du gérant associé majoritaire non salarié et les cotisations aux organismes sociaux (Cnaps, Ostie) correspondants du personnel permanent. Elles sont déjà été détaillées dans la deuxième

partie : Etude de faisabilité du projet, Chapitre IV : étude organisationnelle, Section 2 : La gestion du personnel

Rémunérations du gérant

Le gérant est l'expert comptable fondateur du cabinet avec 75% des parts sociales. Il perçoit des rémunérations annuelles qu'il répartit dans l'année selon un montant qui peut être variable ou uniforme à chaque mois selon de la disponibilité de trésorerie.

Le gérant n'est pas soumis à la CNAPS et à l'OSTIE. En raison des rémunérations perçues, il est frappé de l'impôt synthétique déclaré en une seule fois chaque année selon un taux de 5%.

2.1.5 : Charges financières

Les charges financières se décomposent en agios pour tenue de compte, et autres frais et commissions bancaires. Les charges financières bancaires sont prévues pour un montant de 25 000 Ariary, augmentée de 10% à chaque année.

2.1.6 : Les dotations aux amortissements

Elles sont déjà résumées dans cette même partie, à la section 1, 1.1.2 : système d'amortissement. La dotation aux amortissements de la première année est estimée à 2 018 000 Ariary.

2.1.7 : Récapitulation des charges

Les charges prévisionnelles sur cinq années d'exploitation sont résumées dans le tableau ci-après :

Tableau n°27 : Charges prévisionnelles sur 5 ans
(montants exprimés en Ariary)

Désignations	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Achats consommés	3 260 000	3 586 000	3 944 600	4 339 060	4 772 966
Produits d'entretien, petit équipement	450 000	495 000	544 500	598 950	658 845
Fournitures de bureau	950 000	1 045 000	1 149 500	1 264 450	1 390 895
consommables informatiques	660 000	726 000	798 600	878 460	966 306
JIRAMA	1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 756 920
Services extérieurs et autres consommations	19 095 000	20 044 500	21 088 950	23 677 845	24 941 630
Locations immobilières	9 600 000	9 600 000	9 600 000	11 040 000	11 040 000
Entretien, réparation	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Assurance	720 000	792 000	871 200	958 320	1 054 152
Publicité, publication	75 000	82 500	90 750	99 825	109 808
Documentation	200 000	220 000	242 000	266 200	292 820
Formation du personnel	2 000 000	2 200 000	2 420 000	2 662 000	2 928 200
Déplacements, missions	3 000 000	3 300 000	3 630 000	3 993 000	4 392 300
Frais postaux, télécommunications	1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 756 920
Photocopie, fax, internet	1 000 000	1 100 000	1 210 000	1 331 000	1 464 100
Cotisations et divers	800 000	880 000	968 000	1 064 800	1 171 280
Charges de personnel	30 011 040	33 012 144	44 809 358	49 290 294	57 423 307
rémunérations du personnel	28 728 000	31 600 800	41 960 880	46 156 968	53 487 905
charges sociales (Cnaps, Ostie)	1 283 040	1 411 344	2 848 478	3 133 326	3 935 402
Impôts, taxes et versements assimilés	1 911 000	1 395 900	1 535 490	1 700 474	1 883 671
impôt sur revenu gérant	1 080 000	1 188 000	1 306 800	1 437 480	1 581 228
autres impôts et taxes	831 000	207 900	228 690	262 994	302 443
Charges financières nettes	25 000	27 500	30 250	33 275	36 603
TOTAL DES CHARGES	54 302 040	58 066 044	71 408 648	79 040 948	89 058 175

Source : Auteur

2.2 : Les comptes de produits

Le chiffre d'affaires prévisionnel

Dans le cas du cabinet RASOA, le chiffre d'affaires est l'ensemble des honoraires perçus à chaque type de mission. La variation de ce chiffre d'affaires prévisionnel est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 28 : Chiffres d'affaires prévisionnels sur 5 ans
(Montants exprimés en Ariary)

Désignations	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires total	62 100 000	86 960 000	103 800 000	126 532 800	218 185 920
Tenue de compte, assistance comptable	33 300 000	71 280 000	71 280 000	71 280 000	123 171 840
Commissariat aux comptes	8 000 000	8 000 000	24 840 000	24 840 000	24 840 000
Audit	0	7 680 000	7 680 000	30 412 800	30 412 800
Conseil	20 800 000	0	0	0	39 761 280

Source : Auteur

Les détails sont les suivants par intervenant :

Tableau n° 29 : Chiffres d'affaires prévisionnels détaillés sur 5 ans
(Montants exprimés en Ariary)

MISSIONS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1a. Tenue de compte					
expert comptable	22 500 000,00	43 200 000,00	51 840 000,00	62 208 000,00	74 649 600,00
junior N°1	10 800 000,00	12 960 000,00	15 552 000,00	18 662 400,00	22 394 880,00
SOUS TOTAL	33 300 000,00	56 160 000,00	67 392 000,00	80 870 400,00	97 044 480,00
1b. assistance comptable					
expert comptable		8 640 000,00	10 368 000,00	12 441 600,00	14 929 920,00
junior N°2		6 480 000,00	7 776 000,00	9 331 200,00	11 197 440,00
SOUS TOTAL		15 120 000,00	18 144 000,00	21 772 800,00	26 127 360,00
TOTAL 1	33 300 000,00	71 280 000,00	71 280 000,00	71 280 000,00	123 171 840,00
2. Commissariat aux comptes					
expert comptable	5 000 000,00	5 000 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00	1 800 000,00
chef de mission N°1			3 600 000,00	3 600 000,00	3 600 000,00
junior N°3	3 000 000,00	3 000 000,00	2 160 000,00	2 160 000,00	2 160 000,00
chef de mission N°2			10 800 000,00	10 800 000,00	10 800 000,00
junior N°4			6 480 000,00	6 480 000,00	6 480 000,00
TOTAL 2	8 000 000,00	8 000 000,00	24 840 000,00	24 840 000,00	24 840 000,00
3. audit					
expert comptable		4 800 000,00	4 800 000,00	10 368 000,00	10 368 000,00
chef de mission N°1				13 824 000,00	13 824 000,00
junior N°3		2 880 000,00	2 880 000,00	6 220 800,00	6 220 800,00
TOTAL 3		7 680 000,00	7 680 000,00	30 412 800,00	30 412 800,00
4. Conseil					
expert comptable	13 000 000,00				10 108 800,00
chef de mission 1					13 478 400,00
junior	7 800 000,00				16 174 080,00
TOTAL 4	20 800 000,00				39 761 280,00
TOTAL CA	62 100 000,00	86 960 000,00	103 800 000,00	126 532 800,00	218 185 920,00

Source : Auteur

Le chiffre d'affaires prévisionnel a été obtenu en multipliant le taux horaire de chaque intervenant ci-dessous par le nombre d'heures passées qui figure déjà dans le tableau n°19. Les taux sont standardisés pour toutes les missions et augmentent de 20% par année.

Tableau n° 30 : taux horaires des intervenants sur 5 ans
(Montants exprimés en Ariary)

INTERVENANTS	an 1	an 2	an 3	an 4	an 5
expert comptable	62 500	75 000	90 000	108 000	129 600
junior 1	7 500	9 000	10 800	12 960	15 552
Junior 2	8 750	10 500	12 600	15 120	18 144
chef de mission	12 500	15 000	18 000	21 600	25 920

Source : Auteur

SECTION 3 : LES ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS

Les états financiers sont des documents comptables et financiers qui permettent de donner une image fidèle de l'entité à la date de clôture des comptes.

Ces états, à savoir, le bilan d'ouverture, les bilans prévisionnels et le compte de résultat prévisionnel sur cinq ans sont établis dans cette section.

3.1 : Bilan d'ouverture et bilans prévisionnels sur 5 ans

Tableau n°31 : Bilan d'ouverture
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Montant	PASSIFS	Montant
ACTIFS NON COURANTS		CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>		Capital	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	600 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	10 000 000
<i>Immobilisations corporelles</i>			
installations générales, agencements, aménagements	200 000		
matériels de bureau	180 000		
matériels informatiques	6 500 000		
meubles de bureau	1 370 000		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	8 850 000		
ACTIFS COURANTS			
<i>Disponibles</i>			
Banque (1)	1 150 000		
TOTAL ACTIFS COURANTS	1 150 000		
TOTAL DES ACTIFS	10 000 000	TOTAL DES PASSIFS	10 000 000

Source : Auteur

(1) : Le solde de banque de 1 150 000 Ariary représente le solde final de trésorerie après acquisition des immobilisations par le capital social.

Tableau n°32 : Bilan prévisionnel année 1
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Brut	Amort.	Net	PASSIFS	Net
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	600 000	200 000	400 000	Report à nouveau	
				Résultat de l'exercice	4 392 770
<i>Immobilisations corporelles</i>				TOTAL CAPITAUX PROPRES	14 392 770
inst. générales, agencements, aménagements	200 000	20 000	180 000	PASSIFS COURANTS	
matériels de bureau	180 000	36 000	144 000		
matériels informatiques	6 500 000	1 625 000	4 875 000		
mobiliers de bureau	1 370 000	137 000	1 233 000		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	8 850 000	2 018 000	6 832 000		
ACTIFS COURANTS				<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	
<i>Créances et emplois assimilés</i>				Fournisseurs de biens et services (4)	300 000
créances clients et comptes rattachés (2)	12 485 000		12 485 000	<i>Autres dettes</i>	
				organismes sociaux (Cnaps, ostie) (5)	356 400
<i>Trésorerie et équivalent de trésorerie</i>				Etat IR sur rémunérations (6)	1 080 800
Banque (3)	3 217 133		3 217 133	Etat IR sur les sociétés (7)	1 387 190
				cc des associés (8)	5 016 973
TOTAL ACTIFS COURANTS	15 702 133		15 702 133	TOTAL PASSIFS COURANTS	8 141 364
TOTAL DES ACTIFS	24 552 133	2 018 000	22 534 133	TOTAL DES PASSIFS	22 534 133

Source : Auteur

Tableau n° 33 : Bilan prévisionnel année 2
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Brut	Amort.	Net	PASSIFS	Net
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	3 000 000	1 200 000	1 800 000	Réserve légale (9)	219 638
				Réserve statutaire (10)	439 277
<i>Immobilisations corporelles</i>				Report à nouveau (11)	3 733 854
inst. générales, agencements, aménagements	4 200 000	440 000	3 760 000	Résultat de l'exercice	15 576 927
matériels de bureau	3 180 000	472 000	2 708 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	29 969 696
matériels informatiques	12 500 000	4 750 000	7 750 000		
matériels roulants	16 000 000	3 200 000	12 800 000	PASSIFS COURANTS	
meubliers de bureau	2 170 000	354 000	1 816 000		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	41 050 000	10 416 000	30 634 000	<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	
ACTIFS COURANTS				Fournisseurs de biens et services (4)	320 000
<i>Créances et emplois assimilés</i>					
créances clients et comptes rattachés (2)	5 940 000		5 940 000	<i>Autres dettes</i>	
				organismes sociaux (Cnaps, ostie) (5)	392 040
<i>Trésorerie et équivalent de trésorerie</i>				Etat IR sur rémunérations (6)	1 188 800
Banque (3)	5 232 539		5 232 539	Etat IR sur les sociétés (7)	4 919 029
				cc des associés (8)	5 016 973
TOTAL ACTIFS COURANTS	11 172 539		11 172 539	TOTAL PASSIFS COURANTS	11 836 843
TOTAL DES ACTIFS	52 222 539	10 416 000	41 806 539	TOTAL DES PASSIFS	41 806 539

Source : Auteur

Tableau n° 34 : Bilan prévisionnel année 3
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Brut	Amort.	Net	PASSIFS	Net
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	3 000 000	2 200 000	800 000	Réserve légale (9)	998 485
				Réserve statutaire (10)	1 996 970
<i>Immobilisations corporelles</i>				Report à nouveau (11)	16 974 242
inst. générales, agencements, aménagements	4 200 000	860 000	3 340 000	Résultat de l'exercice	18 158 947
matériels de bureau	3 180 000	908 000	2 272 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	48 128 643
matériels informatiques	12 500 000	7 875 000	4 625 000		
matériels roulants	16 000 000	6 400 000	9 600 000		
meubles de bureau	3 170 000	671 000	2 499 000	PASSIFS COURANTS	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	42 050 000	18 914 000	23 136 000	<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	
ACTIFS COURANTS				Fournisseurs de biens et services (4)	342 833
<i>Créances et emplois assimilés</i>					
créances clients et comptes rattachés (2)	5 940 000		5 940 000	<i>Autres dettes</i>	
				organismes sociaux (Cnaps, ostie) (5)	791 244
<i>Trésorerie et équivalent de trésorerie</i>				Etat IR sur rémunérations (6)	1 331 600
Banque (3)	27 252 725		27 252 725	Etat IR sur les sociétés (7)	5 734 404
TOTAL ACTIFS COURANTS	33 192 725		33 192 725	TOTAL PASSIFS COURANTS	8 200 081
TOTAL DES ACTIFS	75 242 725	18 914 000	56 328 725	TOTAL DES PASSIFS	56 328 725

Source : Auteur

Tableau n° 35 : Bilan prévisionnel année 4
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Brut	Amort.	Net	PASSIFS	Net
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	3 000 000	3 000 000	0	Réserve légale (9)	1 906 432
<i>Immobilisations corporelles</i>				Réserve statutaire (10)	3 812 864
inst. générales, agencements, aménagements	4 200 000	1 280 000	2 920 000	Report à nouveau (11)	32 409 347
matériels de bureau	3 180 000	1 344 000	1 836 000	Résultat de l'exercice	28 434 528
matériels informatiques	32 500 000	12 500 000	20 000 000		
matériels roulants	16 000 000	9 600 000	6 400 000		
mobiliers de bureau	5 970 000	1 268 000	4 702 000		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	64 850 000	28 992 000	35 858 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	76 563 171
ACTIFS COURANTS				PASSIFS COURANTS	
<i>Créances et emplois assimilés</i>				<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	
créances clients et comptes rattachés (2)	5 940 000		5 940 000	Fournisseurs de biens et services (4)	377 117
<i>Trésorerie et équivalent de trésorerie</i>				<i>Autres dettes</i>	
Banque (3)	46 468 662		46 468 662	organismes sociaux (Cnaps, ostie) (5)	870 368
				Etat IR sur rémunérations (6)	1 476 680
				Etat IR sur les sociétés (7)	8 979 326
TOTAL ACTIFS COURANTS	52 408 662		52 408 662	TOTAL PASSIFS COURANTS	11 703 491
TOTAL DES ACTIFS	117 258 662	28 992 000	88 266 662	TOTAL DES PASSIFS	88 266 662

Source : Auteur

Tableau n° 36 : Bilan prévisionnel année 5
(Montants exprimés en Ariary)

ACTIFS	Brut	Amort.	Net	PASSIFS	Net
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Capital social	10 000 000
logiciels informatiques et assimilés	3 000 000	3 000 000	0	Réserve légale (9)	3 328 159
				Réserve statutaire (10)	6 656 317
<i>Immobilisations corporelles</i>				Report à nouveau (11)	56 578 696
inst. générales, agencements, aménagements	4 200 000	1 700 000	2 500 000	Résultat de l'exercice	80 160 806
matériels de bureau	4 180 000	2 180 000	2 000 000		
matériels informatiques	32 500 000	19 000 000	13 500 000		
matériels roulants	76 000 000	24 800 000	51 200 000		
mobiliers de bureau	6 970 000	1 965 000	5 005 000		
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	126 850 000	52 645 000	74 205 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	156 723 978
ACTIFS COURANTS				PASSIFS COURANTS	
<i>Créances et emplois assimilés</i>				<i>Fournisseurs et comptes rattachés</i>	
créances clients et comptes rattachés (2)	20 528 640		20 528 640	Fournisseurs de biens et services (4)	414 828
<i>Trésorerie et équivalent de trésorerie</i>				<i>Autres dettes</i>	
Banque (3)	90 448 540		90 448 540	organismes sociaux (Cnaps, ostie) (5)	1 093 167
				Etat IR sur rémunérations (6)	1 636 268
				Etat IR sur les sociétés (7)	25 313 939
TOTAL ACTIFS COURANTS	110 977 180		110 977 180	TOTAL PASSIFS COURANTS	28 458 202
TOTAL DES ACTIFS	237 827 180	52 645 000	185 182 180	TOTAL DES PASSIFS	185 182 180

Source : Auteur

Notes explicatives des bilans prévisionnels de l'année 1 à l'année 5 :

(2) : créances clients et comptes rattachés

Elles représentent les recettes restant à encaisser à chaque fin d'exercice et qui seront donc perçues au cours de l'exercice ultérieur.

(3) : Banque

Cette rubrique concerne le solde final de banque à chaque fin d'exercice après le paiement des dettes et des acquisitions des immobilisations réalisées au cours de l'exercice.

(4) : Fournisseurs de biens et services

Ce solde est équivalent aux charges non encore payées en fin d'exercice et à acquitter au cours de l'exercice suivant. Il s'agit de: la JIRAMA, frais postaux et télécommunications, ainsi que des frais relatifs aux photocopies, fax et internet à payer en Janvier de l'année suivante.

(5) : Organismes sociaux (Cnaps, ostie)

Il s'agit des cotisations patronales et salariales du 4^e trimestre de l'année payables au 31 janvier de l'année suivante.

(6) : IR sur rémunérations

Ce poste comprend l'IRSA des salariés du mois de décembre (24% du salaire brut imposable) et l'IR annuel du gérant associé majoritaire (5% de la rémunération). L'impôt sur le revenu du gérant représente l'impôt calculé sur les rémunérations annuelles du gérant associé majoritaire qu'il doit déclarer au plus tard le 15 mai de l'année suivante et payer auprès du service des contributions directes.

(7) : Etat IR sur les sociétés

L'impôt sur le revenu des sociétés est la provision d'impôt sur le bénéfice des sociétés calculé sur la base du résultat fiscal imposable.

Le calcul de la base imposable est fixé dans le Code général des Impôts

Calcul du résultat fiscal

Bénéfice comptable de l'exercice

Plus : les réintégrations (pénalités et amendes fiscales, taxe sur les véhicules de tourisme des sociétés, dons et libéralités, etc)

Moins : les déductions (pertes fiscales à reporter sur les exercices ultérieurs, autres déductions)

Egal : Résultat fiscal imposable

IR= Résultat fiscal imposable* 24%

(8) : Compte courant des associés

Il concerne les avances de fonds faites par les associés à rembourser ultérieurement.

(9) : Réserve légale

C'est une réserve obligatoire constituée par la société et qui est stipulée dans ses statuts. La dotation annuelle est égale à 5% du bénéfice net. Elle n'est plus obligatoire lorsqu'elle atteint 10% du capital social.

(10) : Réserve statutaire

Elle est imposée par les statuts. Dans notre cas, les statuts prévoient un pourcentage de 10% sur le bénéfice net.

(11) : Report à nouveau

Le solde de ce compte est le reliquat du bénéfice après les dotations aux réserves légale et statutaire.

3.2 : Comptes de résultat prévisionnels par nature sur 5 ans

Tableau N° 37 : Compte de résultat prévisionnel par nature sur 5 ans
(Montants exprimés en Ariary)

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
CA	62 100 000	86 960 000	103 800 000	126 532 800	218 185 920
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	62 100 000	86 960 000	103 800 000	126 532 800	218 185 920
Achats consommés	3 260 000	3 586 000	3 944 600	4 339 060	4 772 966
Services extérieurs et autres consommations	19 095 000	20 044 500	21 088 950	23 677 845	24 941 630
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	22 355 000	23 630 500	25 033 550	28 016 905	29 714 596
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	39 745 000	63 329 500	78 766 450	98 515 895	188 471 325
Charges de personnel	30 011 040	33 012 144	44 809 358	49 290 294	57 423 307
Impôts, taxes et versements assimilés	1 911 000	1 395 900	1 535 490	1 700 474	1 883 671
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	7 822 960	28 921 456	32 421 602	47 525 127	129 164 347
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	2 018 000	8 398 000	8 498 000	10 078 000	23 653 000
V- RESULTAT OPERATIONNEL	5 804 960	20 523 456	23 923 602	37 447 127	105 511 347
Produits financiers					
Charges financières	25 000	27 500	30 250	33 275	36 603
VI- RESULTAT FINANCIER	-25 000	-27 500	-30 250	-33 275	-36 603
VII- RESULTAT AVANT IMPOTS	5 779 960	20 495 956	23 893 352	37 413 852	105 474 745
Impôts exigibles sur résultats	1 387 190	4 919 029	5 734 404	8 979 325	25 313 939
Impôts différés					
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	62 100 000	86 960 000	103 800 000	126 532 800	218 185 920
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	57 707 230	71 383 073	85 641 053	98 098 272	138 025 114
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	4 392 770	15 576 927	18 158 947	28 434 528	80 160 806
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE					
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4 392 770	15 576 927	18 158 947	28 434 528	80 160 806

Source : Auteur

CHAPITRE II: EVALUATION DU PROJET

SECTION 1 : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

Pour évaluer la rentabilité d'un projet, il faut utiliser les outils d'évaluation financière. Quatre indicateurs déterminent ces outils : la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, l'indice de profitabilité, et la durée de récupération des capitaux investis.

1.1. Evaluation financière suivant les outils d'évaluation

1.1.1. Evaluation de la Valeur Actuelle Nette

– **Définition :**

La Valeur Actuelle Nette est la somme des valeurs actuelles des flux financiers provenant des investissements, de laquelle on déduit le montant de ces derniers.

La Valeur Actuelle Nette se calcule à partir de la formule suivante :

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

MBA: Marge Brute d'Exploitation ou Cash Flow

i: taux d'actualisation

n: années

C: capitaux investis actualisés

– **Application de cette théorie sur notre projet :**

Le taux d'actualisation adopté sera de 10%.

Détermination de la Marge Brute d'Autofinancement :

TABLEAU N° 38 : Marge brute d'autofinancement
(Montants exprimés en Ariary)

ANNEES	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Résultat	4 392 769,60	15 576 926,56	18 158 947,22	28 434 527,72	80 160 805,90
DAP	2 018 000,00	8 398 000,00	8 498 000,00	10 078 000,00	23 653 000,00
MBA	6 410 769,60	23 974 926,56	26 656 947,22	38 512 527,72	103 813 805,90

Source : Auteur

Détermination de la Marge Brute d'Autofinancement actualisée au taux de 10%:

TABLEAU N° 39 : Marge brute d'autofinancement actualisée
(Montants exprimés en Ariary)

ANNEES	MBA	(1,10)-n	MBA actualisées
1	6 410 769,60	0,909090909	5 827 972,36
2	23 974 926,56	0,826446281	19 813 988,89
3	26 656 947,22	0,751314801	20 027 758,99
4	38 512 527,72	0,683013455	26 304 574,63
5	103 813 805,90	0,620921323	64 460 205,71
TOTAL			136 434 500,59

Source : Auteur

Détermination de la valeur actuelle nette :

TABLEAU N° 40 : Valeur actuelle nette
(Montants exprimés en Ariary)

MBA actualisés	Investissement	VAN
136 434 500,59	131 866 973	4 567 527,26

Source : Auteur

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

$$VAN = 136\,434\,500,59 - 131\,866\,973$$

$$VAN = 4\,567\,527,26$$

– **Interprétation :**

Si la valeur actuelle nette du projet est positive, autrement dit les flux monétaires sont supérieurs à l'investissement de départ, le projet est rentable et mérite d'être entrepris.

Si la valeur actuelle nette est nulle, les flux monétaires ne peuvent couvrir l'investissement mais ne servent qu'à rémunérer les investisseurs.

Si la valeur actuelle nette est négative, le projet doit être rejeté.

Dans notre cas, la valeur actuelle nette est positive. Cela veut dire que les flux générés arrivent à compenser la totalité de l'investissement pendant les cinq années d'exercice. Le projet est donc envisageable et mérite d'être investi.

1.1.2. Calcul du Taux de Rentabilité Interne

– **Définition:**

Le Taux de Rentabilité Interne est la valeur pour laquelle la Valeur Actuelle Nette est égale à 0. Ce taux exprime l'intérêt maximum qu'un projet puisse rapporter, compte tenu des dépenses engagées. Il peut servir de critère d'acceptabilité ou de rejet d'un projet.

Pour VAN = 0, on obtient la formule suivante :

$$0 = \sum \text{MBA}_n (1 + i)^{-n} - C$$

On va donc déterminer l'inconnu i. Pour cela, on adopte la méthode par interpolation linéaire.

– **Détermination du taux de rentabilité interne :**

TABLEAU N° 41: Taux de rentabilité interne
(Montants exprimés en Ariary)

taux d'actualisation		pour t =10 %		pour t =20 %	
ANNEES	MBA	(1,10)-n	MBA actualisées	(1,20)-n	MBA actualisées
1	6 410 769,60	0,9090909	5 827 972,36	0,833333333	5 342 308,00
2	23 974 926,56	0,8264463	19 813 988,89	0,694444444	16 649 254,56
3	26 656 947,22	0,7513148	20 027 758,99	0,578703704	15 426 474,08
4	38 512 527,72	0,6830135	26 304 574,63	0,482253086	18 572 785,36
5	103 813 805,90	0,6209213	64 460 205,71	0,401877572	41 720 440,26
			136 434 500,59		97 711 262,26

Source : Auteur

Le montant de l'investissement qui est de 131 866 973 Ariary se situe entre les MBA actualisées de 97 711 262,26 et 136 434 500,59. Cela veut dire que le taux de rentabilité interne est compris entre 10% et 20%.

Procédons par interpolation linéaire :

$$97\,711\,262,26 < 131\,866\,973 < 136\,434\,500,59$$

$$10 < t < 20\%$$

$$20 - t = \frac{136\,434\,500,59 - 131\,866\,973}{136\,434\,500,59 - 97\,711\,262,26}$$

$$20 - 10 = 136\,434\,500,59 - 97\,711\,262,26$$

Après calcul, on obtient un taux de 18,82%.

– **Interprétation :**

Si le taux de rentabilité interne de l'investissement est supérieur à celui qu'exige l'investisseur, ce dernier décidera de l'entreprendre.

Si dans le cas contraire, il y renoncera.

Le taux de rentabilité interne de 18,82% signifie que les investissements du projet sont profitables et permet d'avoir une marge de sécurité de 8,82% par rapport au taux de 10%.

1.1.3. Détermination du degré de profitabilité

– **Définition de l'Indice de Profitabilité :**

L'indice de profitabilité est le rapport entre le cumul actualisé des flux de trésorerie et le capital investi.

Il mesure l'avantage induit par 1 franc de capital investi. Il est calculé d'après la formule suivante :

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

–

–

– **Application de l'Indice de Profitabilité :**

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

$$IP = \frac{136\,434\,500,59}{131\,866\,973}$$

IP = 1,03

– **Interprétation :**

Si l'indice de profitabilité est supérieur à 1, cela veut dire que le projet est rentable.

Ici, l'indice de profitabilité est de 1,03 ; ce qui signifie que 1 Ariary de capital investi rapporte 0,3 Ariary de marge bénéficiaire.

1.1.4. Mesure du Délai de Récupération des Capitaux Investis

– **Définition :**

Le délai de récupération des capitaux investis est le temps au bout duquel le cumul des capacités d'autofinancements actualisées atteint le capital investi.

– **Application du DRCI pour notre projet :**

**TABLEAU N° 42: Délai de récupération des capitaux investis
(Montants exprimés en Ariary)**

ANNEES	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
MBA	6 410 769,60	23 974 926,56	26 656 947,22	38 512 527,72	103 813 805,90
MBA actualisée	5 827 972,36	19 813 988,89	20 027 758,99	26 304 574,63	64 460 205,71
Cumul des MBA	5 827 972,36	25 641 961,26	45 669 720,25	71 974 294,88	136 434 500,59
Investissement				131 866 973,33	

Source : Auteur

Le montant de l'investissement de 131 866 973,33 Ariary est compris entre le cumul des MBA de la quatrième année et de la cinquième année d'exploitation, ce qui permet d'affirmer que les capitaux investis devraient être récupérés entre cet intervalle de temps. Pour ce faire, procédons par interpolation linéaire :

$$71\,974\,294,88 < 131\,866\,973,33 < 136\,434\,500,59$$

$$\begin{array}{ccccccc} & & 4 & < & d & < & 5 \\ 5 - d & = & 136\,434\,500,59 & - & 131\,892\,333 \\ 5 - 4 & = & 136\,434\,500,59 & - & 71\,974\,294,88 \end{array}$$

$$d = 4,93$$

– **Interprétation :**

D'après le calcul effectué, les capitaux investis seront récupérés au bout de quatre années, trois mois et trois jours d'exploitation.

1.2. Evaluation financière suivant les critères d'évaluation

1.2.1. Evaluation de la pertinence :

La pertinence peut se définir comme le degré de correspondance, soit entre des objectifs poursuivis et des besoins à satisfaire, soit entre des résultats obtenus et des besoins à satisfaire. Dans notre cas, l'objectif principal du Cabinet est d'aider les entreprises dans leur fonctionnement. D'après l'analyse de l'environnement du projet et l'étude de marché, le projet est rentable car les services proposés par le Cabinet correspondent aux demandes de la majorité des entreprises, l'effectif des clients augmente durant les cinq années d'exploitation. Du point de vue financier, les résultats nets par année sont positifs et évoluent annuellement d'une manière croissante. Donc nous pouvons dire que le projet est pertinent car les objectifs sont atteints.

1.2.2. L'efficacité :

L'efficacité est la mesure selon laquelle les ressources utilisées sont converties en résultat de façon économique. L'efficacité est une expression générale du rapport entre la qualité des biens et services produits et la quantité des ressources utilisées pour les produire.

1.2.3. L'impact du projet :

On peut définir l'impact d'un projet comme effets ou répercussions, sur un environnement ou sur une population, causés par le fait de poursuivre un objectif et par les résultats obtenus d'un programme. La création du Cabinet répond à certaines attentes des bénéficiaires comme la création d'emploi, la satisfaction des besoins des clients. Du point de vue économique et social, elle permet d'accroître la valeur ajoutée et le PIB du pays.

1.2.4. La viabilité du projet :

La viabilité ou la durabilité d'un projet est la probabilité que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures. Elle permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à poursuivre ses activités de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure.

SECTION 2 : EVALUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

La rentabilité d'un projet se mesure aussi par les outils d'évaluation économique et sociale, que nous allons développer ci-après.

2.1. *Evaluation économique*

2.1.1. Notion de la Valeur Ajoutée :

La valeur ajoutée est l'un des indicateurs économiques pour l'évaluation d'un projet. Elle exprime la survalueur accordée par l'entreprise; elle renseigne sur la véritable production économique. L'entreprise consomme des biens et services venant du marché et déverse en aval des biens et services pour un montant supérieur. La différence entre cette production et cette consommation donne la valeur ajoutée.

2.1.2. Impact sur le Produit Intérieur Brut (PIB) :

Le PIB est un indicateur économique qui mesure le niveau de production d'un pays. La somme des valeurs ajoutées dégagées par l'ensemble du territoire national constitue le PIB.

2.2. *Evaluation sociale*

2.2.1. Création d'emploi

La création du Cabinet constitue un avantage pour les individus en quête d'emploi. Les jeunes diplômés pourront saisir leur chance, car les compétences qu'ils ont fraîchement acquises ainsi que leur désir de réussir et de relever les défis, sont sollicités.

2.2.2. Amélioration du niveau de vie

La mise en place du Cabinet est aussi profitable pour le personnel, car il permet d'améliorer leur niveau de vie et d'augmenter leur pouvoir d'achat par la rentrée d'argent.

CHAPITRE III: LE CADRE LOGIQUE

SECTION 1: DEFINITION

Le cadre logique est un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un projet. C'est une vision systémique de l'environnement d'un projet, un ensemble d'éléments interdépendants qui décrivent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention.

SECTION 2 : TABLEAU DU CADRE LOGIQUE

Tableau n°43 : Cadre logique du projet

Description	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses
<u>Objectifs globaux</u> - Satisfaire aux besoins des entreprises de la capitale. - Donner des états financiers fiables et sincères aux entreprises.	- 13 507 entreprises dont 0, 04% sont les clients du Cabinet. - Auditeurs compétents et expérimentés	- Données statistiques publiées par les agences publiques (INSTAT) - Enregistrement à l'OECFM, - Enregistrement à l'EDBM - Etats financiers	- Accord des autorités compétentes (OECFM)
<u>Objectif spécifique</u> - Aide aux entreprises dans leur fonctionnement.	- 13 507 entreprises dont 0, 04% sont les clients du Cabinet.	- Données statistiques publiées par les agences publiques (INSTAT)	- Accord des autorités compétentes (OECFM)
<u>Résultat</u> - Création d'un cabinet d'expertise comptable à Antananarivo.	- Implantation du local dans les périphériques de la capitale.	- Enregistrement à l'OECFM, - Enregistrement à l'EDBM	- Respect du délai d'exécution des démarches de création.

<u>Activités</u> - Installation des bureaux - Acquisition des immobilisations - Rémunération du personnel - Déroulement des prestations	- local de 120m² -immobilisations incorporelles de 600 000 Ariary, et immobilisations corporelles de 5 125 000 Ariary à la première année. - 2 394 000 Ariary par mois pour 5 employés à la première année avec une augmentation annuelle de 10%. - Audit, commissariat aux comptes, conseil, tenue de compte, assistance comptable.	- contrat de bail - Factures, bon de livraison - Fiche de paie - Factures, contrats	- consentement des 2 parties dans la conclusion du contrat - consentement des fournisseurs à livrer les matériels - consentement des employés - consentement des 2 parties
<u>Intrants</u> - Moyens matériels - Moyens financiers - Moyens humains	- logiciels, dossiers de travail, ordinateurs et imprimante, matériels et mobiliers de bureau. - investissements de 73 291 480 Ariary répartis en capital social et apports des associés. - 2 personnels administratifs, 3	- factures, bon de livraison - parts sociales - contrat de travail, fiche de paie, état de paie mensuel envoyé	

	personnels techniques à la première année augmentés de 2 à la troisième année.	au service des contributions directes et trimestriel envoyé à la CNAPS	
--	--	--	--

Source : Auteur

CONCLUSION

L'étude financière du projet nous a permis de fixer des chiffres d'affaires et des résultats prévisionnels du Cabinet. A partir de là, nous avons procédé à des évaluations financière, économique et sociale afin d'aboutir à la conclusion que le projet est rentable et mérite d'être entrepris.

CONCLUSION GENERALE

Après avoir analysé l'environnement général du projet, nous avons pu définir les principales caractéristiques du Cabinet d'expertise comptable dénommé « RASOA ». Son principal objectif est de satisfaire au mieux la demande des financiers en offrant des services de qualité et adaptés à chaque taille d'entreprise.

A travers l'étude de marché, nous avons pu renforcer l'hypothèse que l'offre ne suffit pas à la demande. Le marché regorge encore de potentiels énormes. C'est ainsi que nous avons élaboré notre stratégie, basée sur la politique de niche, pour se positionner face à la concurrence et lancer nos activités.

Les formalités de création, les moyens mis en œuvre, la structure organisationnelle, le processus de déroulement des missions témoignent du déclenchement des activités du Cabinet. Les conditions techniques à sa réalisation sont complètes.

Sur le plan financier, détaillé dans la troisième partie, nous avons évalué les coûts des investissements du Cabinet, et procédé à une prévision des états financiers sur cinq années d'exploitation. Après des évaluations financière, économique et sociale suivant des indicateurs déterminés, nous avons conclu que le Cabinet RASOA est rentable et peut générer du profit. En ce sens, il peut donc entreprendre ses activités.

Certes, le projet de création d'un cabinet d'expertise comptable s'avère utile. Il est logique d'augmenter le nombre actuel. Toutefois, comme dans toutes les professions libérales, il s'agit d'un métier à risques qui exige le respect strict de la déontologie et des normes comptables internationales IFAC dont l'OECFM est membre ainsi que des réglementations nationales généralement appliquées. La réussite de ce projet est par conséquent conditionnée par la mise en œuvre d'actions obligatoires et fondamentales. Notons en particulier le travail d'équipe selon une structure hiérarchisée avec la supervision par palier de grade avant toute production de rapport final, la formation régulière de l'équipe pour être à jour sur les nouveautés comptables et financières, l'acquisition de matériels de travail adéquats, l'élaboration de dossiers de travail indispensables dans tout cabinet d'audit bien organisé.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

FORMATION / LE NOUVEAU DROIT MALGACHE DES AFFAIRES (54 pages)

21-22 septembre 2004 – MCI DEVELOPMENT – CENTRE DE FORMATION EN DROIT ET PRATIQUE DES AFFAIRES

Formation assurée par Andrianjesisambatra RAMANAMISATA

NORMES COMMENTAIRES DEONTOLOGIE (2041 pages)

CNCC – COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

COMPEDIT BEAUREGARD SA – 61600 LA FERTE MACE – Dépôt légal 2^e trimestre 1996

NORMES INTERNATIONALES D'AUDIT - IFAC HANDBOOK (traduction française – 479 pages)

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS

IMPRIMERIE COMPEDIT BEAUREGARD SA – dépôt légal décembre 1996

MEMENTO PRATIQUE FRANCIS LEFEBVRE – COMPTABLE 1991 (1396 pages)

Presses de Berger-Levrault à Nancy – novembre 1990

Cours académiques

ANDRIAMASIMANANA Origène

Cours Gestion de trésorerie

3^{ème} année Gestion

RALISON Roger

Cours Gestion stratégique

4^{ème} année Gestion

RAVALITERA Faraso

Cours Entrepreneuriat et gestion de Projet

4^{ème} année Gestion

RAZAFIMBELO Florent

Cours Gestion budgétaire

4^{ème} année Gestion

RANOROVOLOLONA Aimée Lucie

Cours Comptabilité

3^{ème} année Gestion

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Tableau des amortissements sur cinq ans

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

1) Quelles sont vos activités ?

- ☐ Commerce
- ☐ Industrie
- ☐ Agriculture
- ☐ Services
- ☐ Autres (à préciser)

2) De quel secteur d'activités êtes-vous issus ?

- ☐ Particuliers
- ☐ Secteurs publics
- ☐ Secteurs privés
- ☐ Autres (à préciser)

3) Quelle est la taille de votre société ?

➤ CA :

- ☐ 100 millions Ar < CA < 250 millions Ar
- ☐ 250 millions Ar < CA < 500 millions Ar
- ☐ CA > 500 millions Ar

➤ Nombre de salariés :

- ☐ 2 à 250 salariés
- ☐ 251 à 500 salariés
- ☐ Plus de 500 salariés

➤ Envergure :

- ☐ Nationale
- ☐ Internationale

4) Quelles sont les raisons et motivations qui vous poussent à consulter un cabinet d'expertise comptable ?

- ☐ Du point de vue légal
- ☐ Du point de vue réglementaire (conformité aux normes comptables)
- ☐ Du point de vue de la fiabilité des informations

5) Quelles est la fréquence de consultation à un cabinet d'expertise comptable ?

- ☐ Mensuelle
- ☐ Trimestrielle
- ☐ Semestrielle
- ☐ Annuelle
- ☐ Occasionnelle

6) Quelles sont les services que vous demandez en général ?

Pourcentage

- ☐ Audit
- ☐ Commissariat aux comptes
- ☐ Tenue, assistance comptable
- ☐ Conseil
- ☐ Autres (à préciser)

7) Quelles sont vos facteurs ou vos critères de choix pour la sélection d'un cabinet ?

- ☐ Prix
- ☐ Renommée
- ☐ Relation
- ☐ Services offerts
- ☐ Ancienneté

8) La prestation de services des cabinets auxquels vous avez recours vous a-t-elle :

- ☐ Pas du tout satisfaite ?
- ☐ Un peu satisfaite ?
- ☐ Moyennement satisfaite ?
- ☐ Largement satisfaite ?
- ☐ Très satisfaite ?

9) Quelles sont vos impressions concernant le projet de création de nouveaux cabinets dans la capitale ?

- ☐ trop contraignant
- ☐ opportun
- ☐ normal
- ☐ judicieux
- ☐ d'une grande aide

Annexe 2 : Tableau des amortissements sur cinq ans (montants exprimés en Ariary)

désignations	valeur d'acquisition	n (ans)	Dotations aux amortissements					
			année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	TOTAL
1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES								
logiciel comptable	600 000	3	200 000	200 000	200 000			600 000
logiciel de révision	2 400 000	3		800 000	800 000	800 000		2 400 000
total 1	3 000 000		200 000	1 000 000	1 000 000	800 000		3 000 000
2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES								
agencements, aménagements, installations								
installation téléphonique	200 000	10	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
divers aménagements	4 000 000	10		400 000	400 000	400 000	400 000	1 600 000
total agencemts, am. Inst.	4 200 000		20 000	420 000	420 000	420 000	420 000	1 700 000
matériels de bureau								
téléphone fixe	100 000	5	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	100 000
machine à calculer	80 000	5	16 000	16 000	16 000	16 000	16 000	80 000
téléphone portable	2 000 000	5		400 000	400 000	400 000	400 000	1 600 000
téléphone portable	1 000 000	5					200 000	200 000
rétroprojecteur	1 000 000	5		200 000	200 000	200 000	200 000	800 000
total mat. de bureau	4 180 000		36 000	436 000	436 000	436 000	836 000	2 180 000
matériels informatiques								
micro-ordinateur	4 500 000	4	1 125 000	1 125 000	1 125 000	1 125 000		4 500 000
micro-ordinateur	6 000 000	4				1 500 000	1 500 000	3 000 000
ordinateur portable	6 000 000	4		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	6 000 000
ordinateur portable	14 000 000	4					3 500 000	3 500 000
imprimante photocopieuse	2 000 000	4	500 000	500 000	500 000	500 000	0	2 000 000
total matériel informatique	32 500 000		1 625 000	3 125 000	3 125 000	4 625 000	6 500 000	19 000 000
matériel roulant								
véhicule	16 000 000	5		3 200 000	3 200 000	3 200 000	3 200 000	12 800 000
véhicule	60 000 000	5					12 000 000	12 000 000
total matériel roulant	76 000 000			3 200 000	3 200 000	3 200 000	15 200 000	24 800 000
mobiliers de bureau								
table de bureau	330 000	10	33 000	33 000	33 000	33 000	33 000	165 000
table de bureau	500 000	10		50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
table de bureau	1 000 000	10				100 000	100 000	200 000
table et chaises de conférence	1 000 000	10			100 000	100 000	100 000	300 000
chaise de bureau	360 000	10	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	180 000
chaise de bureau	300 000	10		30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
chaise de bureau	700 000	10				70 000	70 000	140 000
étagère	250 000	10	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	125 000
étagère	600 000	10				60 000	60 000	120 000
étagère	1 000 000	10					100 000	100 000
armoire	300 000	10	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	150 000
armoire	500 000	10				50 000	50 000	100 000
tableau blanc	130 000	10	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000	65 000
total mobilier de bureau	6 970 000		137 000	217 000	317 000	597 000	697 000	1 965 000
total 2	123 850 000		1 818 000	7 398 000	7 498 000	9 278 000	23 653 000	49 645 000
total général 1+2	126 850 000		2 018 000	8 398 000	8 498 000	10 078 000	23 653 000	52 645 000
cumul amortissements			2 018 000	10 416 000	18 914 000	28 992 000	52 645 000	

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET	2
CHAPITRE I : Présentation du projet	3
Historique	3
<i>Section 1: Environnement général du projet</i>	4
1.1. Environnement géographique	4
1.2. Environnement économique	4
1.3. Environnement international	5
1.4. Environnement juridique et fiscal	6
1.5. Evolution des principaux marchés	6
<i>Section 2 : Caractéristiques du Projet</i>	7
2.1. Définition du Projet	7
2.2. Raison du choix du Projet	8
2.3. Objectifs du Projet	8
2.3.1. Objectifs globaux	8
2.3.2. Objectif spécifique	8
<i>Section 3 : Identification du Cabinet</i>	9
3.1. Présentation du Cabinet RASOA	9
3.1.1. Principales caractéristiques du Cabinet	9
3.1.2. Cadre juridique du Cabinet	9

12	3.2. Présentation des prestations du Cabinet	
	3.2.1. Le commissariat aux comptes	12
	3.2.2. L'audit financier	12
	3.2.3. La tenue de compte	13
	3.2.4. L'assistance comptable	13
	3.2.5. Le conseil	14
	3.3. Garanties offertes ou engagements	14
	CHAPITRE II : Etude de marché et stratégie marketing à adopter	
	Section 1 : Etude de marché	15
	1.1. La description du marché	15
	1.1.1. Le domaine d'études	15
	1.1.2. La situation actuelle du marché	16
	1.2. L'analyse de la demande	18
	1.2.1. L'identification de la clientèle	18
	1.2.2. La demande potentielle	21
	1.2.3. Les critères de choix des cabinets	22
	1.3. L'analyse de l'offre	22
	1.3.1. La structure de l'offre	22
	1.3.2. L'évolution de l'offre	23
	1.4. L'analyse de la concurrence	25
	1.4.1. La concurrence directe	25
	1.4.2. La concurrence indirecte	25
	1.4.3. Les forces et faiblesses des concurrents	26
	1.5. L'étude de marché	27
	1.5.1. Dépouillement des questionnaires	27
	1.5.2. Résultat	27

1.5.3. Détermination de la part de marché	28
<i>Section 2. Les stratégies et les politiques marketing</i>	29
2.1. La Théorie sur les stratégies et les politiques	29
2.1.1. La stratégie « Push et Pull »	29
2.1.2. La politique de « Marketing mix »	30
2.1.3. La stratégie de niche	31
2.2. La stratégie à appliquer pour le projet	31
DEUXIEME PARTIE : L'ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	32
CHAPITRE I : Fonctionnement du cabinet	33
<i>Section 1. Les infrastructures nécessaires</i>	33
1.1. Les bureaux	33
1.2. Agencements, aménagements, et installations diverses	33
<i>Section 2. Le processus de réalisation d'une mission</i>	34
2.1. La pré étude	34
2.2. La rédaction d'une lettre de mission	34
2.3. La conclusion d'un contrat	35
2.4. L'exécution de la mission	35
2.5. La fin de la mission	35
<i>Section 3. Les moyens</i>	35
3.1. Les moyens matériels	35
3.1.1. Utilisation de logiciels	35
3.1.2. Utilisation de dossiers de travail	36
3.1.3. Acquisition d'ordinateurs et d'imprimante photocopieuse	36
3.1.4. Acquisition de matériels et mobiliers de bureau	37
3.2. Les moyens humains	38
3.2.1. Le personnel administratif	38

3.2.2. Le personnel technique	38
3.3. Les moyens financiers	39
3.3.1. Le capital social	39
3.3.2. Les comptes courants des associés	39
3.3.3. Les emprunts	39
3.3.4. Les moyens financiers du cabinet RASOA	40
CHAPITRE II : L'étude organisationnelle	41
<i>Section 1. L'organigramme envisagé</i>	41
1.1. Les structure et hiérarchie des cabinets d'audit	41
1.2. L'organigramme adopté	43
1.3. L'effectif du personnel	43
1.4. Les attributions	44
<i>Section 2. La gestion du personnel</i>	45
2.1. La rémunération	45
2.2. L'adhésion aux organismes sociaux	46
2.3. La formation	47
2.4. La motivation	47
<i>Section 3. Chronogramme des activités</i>	48
3.1. Planning d'exécution des missions	48
3.1.1. Détermination de la durée de mission	48
3.1.2. La répartition entre les intervenants	48
3.2. Chronogramme des activités	50
TROISIEME PARTIE : L'ETUDE FINANCIERE ET L'EVALUATION DU PROJET	
CHAPITRE I : L'étude financière du projet	54
<i>Section 1. L'évaluation des investissements du projet</i>	54
1.1. Les immobilisations	54
1.1.1. Le coût des immobilisations	54

1.1.2. Le système d'amortissement	56
1.2. Le besoin en fonds de roulement initial	57
1.2.1. Le tableau de trésorerie de la première année	57
1.2.2. La détermination du fonds de roulement initial	60
1.3. Le plan de financement	61
Section 2. Les comptes de gestion	61
2.1. Les comptes de charges	61
2.1.1. Achats consommés	61
2.1.2. Services extérieurs	62
2.1.3. Impôts et taxes	64
2.1.4. Charges de personnel	64
2.1.5. Charges financières	65
2.1.6. Dotations aux amortissements	65
2.1.7. Récapitulation des charges	65
2.2. Les comptes de produits	66
Section 3. Les états financiers prévisionnels	68
3.1. Le bilan d'ouverture et les bilans prévisionnels sur 5 ans	69
3.2. Les comptes de résultat prévisionnels par nature sur 5 ans	77
CHAPITRE II : L'évaluation du projet	78
Section 1. L'évaluation financière du projet	78
1.1. L'évaluation financière suivant les outils d'évaluation	78
1.1.1. L'évaluation de la valeur actuelle nette	78
1.1.2. Calcul du taux de rentabilité interne (TRI)	80
1.1.3. La détermination du degré de profitabilité	81
1.1.4. La mesure du délai de récupération des Capitaux investis (DRCI)	82
1.2. L'évaluation financière suivant les critères d'évaluation	83
1.2.1. L'évaluation de la pertinence	83

1.2.2. L'efficience	83
1.2.3. L'impact du projet	84
1.2.4. La viabilité du projet	84
Section 2. L'évaluation économique et sociale	84
2.1. L'évaluation économique	84
2.1.1. La notion de valeur ajoutée	84
2.1.2. Impact sur le PIB	85
2.2. L'évaluation sociale	85
2.2.1. La création d'emplois	85
2.2.2. Amélioration du niveau de vie	85
CHAPITRE III : Le cadre logique	86
Section 1. Définition du cadre logique	86
Section 2. Tableau du cadre logique	86
CONCLUSION GENERALE	89
BIBLIOGRAPHIE	90
ANNEXES	