

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : DENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I : Présentation du projet

Section 1 : Transport et contexte socio-économique

Section2 : justification du projet

Chapitre II : Etude de marché

Section 1 : Analyse de l'exploitation concurrentielle

Section 2 : Analyse de l'offre et de la demande

Section 3 : Part de marché

Section 1 : Marketing mix

Section 2 : Stratégie marketing « pull » et stratégie « push »

Conclusion de la première partie

DEUXIEME PARTIE : FAISABILITE ORGANISATIONNELLE

Chapitre I : Technique de production

Section 1 : Identification des matériels

Section 2 : Capacité de l'offre de service

Section 3 : Planification des voyages et système de contrôle

Chapitre II : Etude organisationnelle

Section 1 : Structure organisationnelle

Section 2 : Organisation de travail

Section 3 : Calendrier de réalisation et cadre logique

Conclusion de la deuxième partie

TROISIEME PARTIE : FAISABILITE FINANCIERE

Chapitre I : Etude de l'investissement du projet

Section 1 : Coût de l'investissement

Section 2 : Plan de financement

Section 3 : Compte de gestion prévisionnelle

Chapitre II : Analyse des états financiers prévisionnels

Section 1 : Comptes des résultats prévisionnels

Section 2 : Bilans prévisionnels

Section 3 : Flux de trésorerie

Section 1 : Evaluation financière selon les outils et les critères d'évaluation du projet

Section 2 : Evaluation socio-économique et impacts environnementaux

Conclusion de la troisième partie

Conclusion générale

BIBLIOGRAPHIES

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

AFSSE : Agence Française de Sécurité Sanitaire Environnementale

AIR MAD: Air Madagascar

BA1: Bus Ambanja numéro 01

BD1 : Bus Diégo numéro 01

CA: Chiffre d’Affaires

CA1 : Chauffeur Ambanja numéro 01

CD1 : Chauffeur Diégo numéro 01

CGI : Code Général des Impôts

CNaPS: Caisse Nationale des Parts Sociales

CTVA : Coopérative de Transport des Voyageurs Antsiranana

DG : Directeur Général

DIANA: DIégo-Suarez Ambilobe Nosy-Be Ambanja

DIRT : Direction Interrégionale des Transports

DRCI : Délai de Récupération des Coûts d’Investissement

EURL: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FIFIDI : FIkambanan’ny FItaterana Diégo-Suarez

GPRM: Gazetim-panjakanan’i Repoblika Malagasy

INSTAT : Institut National de la Statistique

IP : Indice de Profitabilité

IRSA : Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés

JIRAMA: Jiro sy Rano Malagasy

M : Amortissements

RGPH : Recensement général de la population et de l’habitat

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

UTA : Union des Transporteurs Antsiranana

VAN : Valeur Actuelle Nette

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Carte de la région DIANA .....	18
Figure 2: Part de marché globale de la ligne Antsiranana-Ambohijanahola .....	29
Figure 3: Horaire du voyage dans une journée (240 Km) .....	45
Figure 4: Organisation de travail de chaque véhicule .....	46
Figure 5: Questionnaire au dos du billet.....	49
Figure 6: Exemple de tableau de bord.....	51
Figure 7 : Organigramme de l'entreprise « ConforTrans » .....	53
Figure 8: Lecture des hypothèses-logique d'intervention .....	62
Figure 9: répartition de l'investissements.....	67
Figure 10: résultat net des cinq premières années .....	77

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Forme juridique de la société .....	10
Tableau 1: Fiche signalétique de l'entreprise ConforTrans .....	11
Tableau 3: Forces et faiblesses des concurrents .....	20
Tableau 4: Analyse SWOT .....	21
Tableau 5: Offres des concurrents de la ligne Antsiranana-Ambovomby .....	27
Tableau 6: répartition de la part de marché globale (ligne Antsiranana-Ambovomby) .....	29
Tableau 7: Marge sur le tarif d'un voyage par voyageur .....	32
Tableau 8: Comparatif des tarifs proposés par les concurrents .....	32
Tableau 9: Caractéristiques de la voiture d'exploitation .....	39
Tableau 10: Nombre de passagers chaque période .....	41
Tableau 11: C.A prévisionnels des cinq premières années en Ariary .....	42
Tableau 12: Tableau de rotation des bus .....	46
Tableau 13: Plan de travail des gardiens .....	56
Tableau 14: Calendrier de réalisation .....	59
Tableau 15: Cadre logique .....	61
Tableau 16: L'investissement nécessaire en Ariary .....	65
Tableau 17: Charges d'exploitation (en Ariary) .....	66
Tableau 18: Répartition de l'investissement en pourcentage .....	66
Tableau 19: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N (en Ariary) .....	67
Tableau 20: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+1 (en Ariary) .....	68
Tableau 21: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+2 (en Ariary) .....	68
Tableau 22: amortissement des éléments d'actif pour l'année N+3 (en Ariary) .....	69
Tableau 23: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+4 (en Ariary) .....	69
Tableau 24: Synthèse de l'emprunt .....	71
Tableau 25: Remboursement des dettes (en Ariary) .....	71
Tableau 26: Récapitulation des achats de consommables mensuels (en ariary) .....	72
Tableau 27: Récapitulation des charges du personnel .....	73
Tableau 28: Comptes de résultats prévisionnels pour cinq ans .....	76
Tableau 29: Bilan d'ouverture de "ConforTrans" .....	78
Tableau 30: Bilan prévisionnel à la fin de la première année .....	78
Tableau 31: Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+1 .....	80
Tableau 32: Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+2 .....	81
Tableau 33: Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+3 .....	82
Tableau 34: Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+4 .....	83
Tableau 35: Flux de trésorerie prévisionnelle pour les cinq années .....	85
Tableau 36: Calcul des MBA actualisées .....	87
Tableau 37: Calcul des MBA actualisées cumulées .....	88
Tableau 38: Détermination des coûts variables .....	90
Tableau 39: Détermination des charges fixes .....	90
Tableau 40: Détermination de la marge sur coût variable .....	91

# **INTRODUCTION**

Il est déjà à souligner que le transport routier a toujours joué un rôle de premier plan dans le développement économique, social et culturel d'un pays.

A Madagascar, il importe de noter, parmi les éléments de base du contexte malgache, que la plus grande part du transport intérieur est assurée par les services du transport routier. Les échanges commerciaux tant régionaux que nationaux dépendent de l'efficacité, de la compétitivité et de la sûreté du transport routier.

Il constitue également le moyen le plus accessible à la majorité de la population pour satisfaire ses besoins de déplacement et développer ses échanges.

Or, la situation de l'exploitation actuelle du transport routier semble plutôt défavorable et fortement influencée par :

- la dépendance vis-à-vis des produits d'importation, tels que les intrants (pièces détachées, pneumatiques, produits pétroliers) et le matériel avec son impact sur les dotations aux amortissements et éventuellement sur les charges financières ;
- la pression sociale due au faible pouvoir d'achat des usagers bloquant l'application de la vérité de prix ;
- le manque de professionnalisme, compte tenu du marché de travail très ouvert sans exigence de qualification professionnelle ;
- la qualité des services offerts, caractérisée par la faible capacité technique, de gestion et de maintenance des intervenants, ainsi que leur bas niveau d'instruction ;
- la vétusté des matériels en service aggravée par le mauvais état des infrastructures routières ;
- le manque manifeste des infrastructures de transport telles que les gares routières, les plates formes multimodales.

Ces dysfonctionnements ne font que dévaloriser le sous-secteur transport routier en général.

D'une manière générale, il connaît plusieurs difficultés sur tous les plans : gestion, sécurité, qualité de service, organisation, manque de professionnalisme.

Compte tenu de ce contexte, l'organisation d'un service de transport routier nécessite une méthodologie qui combine la théorie et la pratique d'exploitation visant une meilleure rentabilité d'un organisme de transport, afin de pouvoir satisfaire les usagers en leur offrant une meilleure qualité de service (le confort, la sécurité, la fréquence, la continuité). Dans ce sens, la présente entreprise, afin de bien mener son travail, en ce qui concerne la méthodologie, adopte des collectes d'informations : entretiens auprès des différents intervenants responsables des organismes de transports, tels que les opérateurs économiques,

les voyageurs, le personnel des guichets, avec des descentes sur terrain à Antsiranana et à Ambanja. La documentation et la recherche sur internet n'ont pas été négligées.

Ces collectes d'informations, ont permis de procéder à l'analyse des faits et d'adopter à des politiques stratégiques très adéquates pour atteindre les objectifs fixés, à savoir offrir la meilleure qualité de service et développer les échanges des biens et de personnes par voie routière entre Antsiranana et Ambanja sans oublier la recherche du profit, en utilisant des bus à 30 places, bien aérés, bien espacés et très confortables à des prix abordables. Flambant neufs, les matériels d'exploitation suivent la norme et la technologie du transport actuelles.

C'est la raison pour laquelle il a été initié d'entreprendre « **un projet de création d'une entreprise de transports routiers de voyageurs pour l'exploitation d'une ligne Antsiranana-Ambanja** », objet du présent mémoire.

Le présent travail comprend trois parties :

- La première, sur l'identification du projet, donnera les détails sur la présentation de ce dernier, l'étude de marché ainsi que les stratégies marketing à adopter par l'entreprise;
- La deuxième portera sur la faisabilité organisationnelle qui traite la technique de production et l'étude organisationnelle de l'entreprise « ConforTrans » ;
- Enfin, la troisième et dernière partie décrit l'étude de sa rentabilité financière qui développe l'étude de cet investissement, l'analyse de ses états financiers, enfin son évaluation financière et l'analyse de ses impacts.

# **PREMIERE PARTIE :**

## **DENTIFICATION DU PROJET**

Le but de cette première partie intitulée « identification du projet » permet d'aborder l'aspect physique du projet, son environnement (les contextes macro et micro-économiques du transport), la position du marché et de ses concurrents ainsi que les stratégies marketing que l'entreprise aura à adopter. Cette partie comporte trois chapitres, à savoir : la présentation du projet, ensuite l'étude de marché pour s'achever avec les stratégies marketing retenues.

# Chapitre I : Présentation du projet

Comme annoncé plus loin, la présentation exposera le transport et son contexte socio-économique ainsi que la justification du projet.

## Section 1 : Transport et contexte socio-économique

Cette section relate les différents modes de transports, ensuite l'environnement macro-économique su le transport routier de voyageurs.

### 1.1- Différents modes de transports

En général, le transport consiste à acheminer des personnes ou des biens d'un lieu à un autre, au moyen d'équipements particuliers. A Madagascar comme dans les autres pays du monde entier, il existe trois modes de transport et ils se divisent ainsi :

#### 1.1.1- Transport maritime et fluvial

Le transport maritime et fluvial est surtout employé dans la région côtière évidemment, mais aussi le long du canal du « Pangalana » qui dessert la côte est de l'île, en majeure partie des marchandises comme le sel, le riz, des boissons et tous les produits de première nécessité.

Il est rappelé que la quasi-totalité des importations et des exportations de ce pays passe par les ports. Compte tenu des accès par route encore faibles, le désenclavement de certaines zones intérieures isolées, surtout en saison de pluie et la desserte des régions littorales sont assurés respectivement par voies fluviale et maritime.

#### 1.1.2- Transport aérien

Quant au transport aérien, ce mode de transport accommode les personnes riches ou de bonne situation et aussi les touristes en général, à l'exception des malades comme une personne à évacuer d'urgence, une région enclavée, telle le district de « Maroantsetra ».

A part sa fonction de désenclavement complémentaire avec les autres modes de transport, concernant la desserte et le développement des régions économiquement potentielles, le transport aérien assure les liaisons régionales, nationales et internationales pour soutenir les secteurs porteurs, notamment le tourisme.

Parmi les défis à relever, celui de promouvoir le sous-secteur transport aérien, vise à satisfaire la croissance escomptée, au niveau du trafic international aérien des passagers et du frêt et d'harmoniser les organisations des liaisons régionales (c'est-à-dire les 22 régions).

### **1.1.3- Transport terrestre**

Il regroupe les transports routiers et ferroviaires, successivement décrits ci-après.

- **Le transport ferroviaire**

Le transport par voie ferrée, n'existe que seulement dans la région d'Antananarivo (Tananarive-Antsirabe), de Toamasina et de Fianarantsoa. Actuellement, la plupart de ses activités se concentrent sur le transport des marchandises et surtout des conteneurs.

Il assure, en général, le trafic des produits pondéreux et des hydrocarbures à des coûts réduits, avec plus de sécurité et pour la préservation du patrimoine routier ; en plus, le transport ferroviaire favorise le désenclavement des zones non desservies par les routes, afin de faciliter, d'une part, l'accès de la population aux infrastructures et services de base et la commercialisation des produits, source de revenus, d'autre part.

- **Transport routier**

Comme annoncé dans l'introduction, la plus grande part du transport intérieur est attribuée au transport routier.

«Le transport routier contribue à la réduction de la pauvreté, car 93% du trafic et de la circulation à Madagascar passent par la route », a précisé le Directeur Général du Transport le Colonel Andriamampiadana. Alors qu'en totalité, Madagascar compte environ 49.250 Km de routes dont 1.724 Km goudronnés.

La majorité de la population malgache adopte ce moyen de transport moins onéreux par rapport aux autres. Madagascar étant un pays en voie de développement, avec un pouvoir d'achat très bas, la plupart des malgaches préfèrent voyager par voie routière qui leur y confère une opportunité abordable.

## **1.2-Environnement macro-économique du transport routier de voyageurs (méthode PESTEL)**

L'environnement du sous-secteur transport routier est très large, s'agissant de l'environnement en général. Pour bien se positionner, le modèle de l'analyse PESTEL a été adopté. Pourquoi P.E.S.T.E.L ?, parce qu'elle offre un modèle d'analyse utilisé pour l'entreprise, pour le développement d'activité, c'est une planification stratégique, une planification Marketing, et il combine l'analyse politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale.

### **1.2.1-Au niveau politique**

Ce marché de travail très ouvert n'exige pas de qualification professionnelle particulière, ce qui provoque un manque de professionnalisme.

Les manifestations socio-politiques à Madagascar présentent un facteur de blocage pour ce pays (la grève en 1991 ; en 2002, et aussi en 2009), surgissant presque tous les dix ans.

Le sous-secteur transport routier à Madagascar souffre d'infrastructures de transport telles que les gares routières qui ne suivent pas la norme internationale, le manque des plates formes multimodales ; les routes sont presque en mauvais état, sans compter d'autre, les non accessibles durant la saison de pluies.

### **1.2.2-Au niveau économique**

- L'impact de la crise politique**

La conséquence de la grève et la crise politique évoquées plus loin ont drainé des difficultés économiques. Le nombre de chômage a augmenté en raison de la fermeture d'entreprises surtout les zones franches, avec la dépréciation de la valeur de la monnaie nationale qui réduit davantage le faible pouvoir d'achat des usagers.

- Impact de la crise mondiale**

Le pays du monde entier est en train de subir l'impact de la crise mondiale, laquelle en provoque une nationale, et cette dernière déclenche une inflation sur l'économie du pays, d'où la dépréciation de la monnaie malgache. Cette dépréciation destabilise le prix des intrants importés, à l'instar des pièces de rechanges pour les véhicules utilitaires des transporteurs. La crise mondiale aussi provoque une augmentation du prix de baril de pétrole.

Toutes ces conjonctures économiques forcent les transporteurs à ne pas appliquer la vérité de prix pour le transport routier de voyageurs. Puisque leurs besoins n'ont pas été satisfait, la qualité de service qu'ils offrent devient mauvaise et/ou laisse à désirer.

Madagascar ne pourra pas y échapper, en effet, il n'existe pas de vérité de prix pour le transport routier.

Comme le Bemolanga va produire d'ici cinq ans plus de 16.000 barils par jour, en plus, depuis le début de l'année 2009, le tarif du baril du pétrole sur le marché international ne cesse de baisser « Le cours du baril de pétrole ne cesse de baisser depuis plusieurs semaines... Les marchés semblent être désormais convaincus que le ralentissement économique va entraîner un tassement de la demande et que les prix des barils ne peuvent que baisser. »

### **1.2.3-Au niveau social**

Le transport routier facilite la vie de la population, car il procure le moyen de transport le moins cher par rapport aux autres sous-secteurs qui existent. Il participe aux

développements de la localité du fait qu'il transporte des biens et des personnes (la circulation des marchandises et des échanges commerciaux).

#### **1.2.4-Au niveau Technologique**

En parlant de la technologie sur le transport routier, ce qui est très important c'est de la considérer au niveau de l'infrastructure, du matériel à employer par les transporteurs, ainsi que des services attendus à ce sujet.

##### **• Infrastructure**

D'abord, le transport routier en commun de voyageurs comporte un problème d'infrastructure. L'infrastructure routière constitue la majeure partie de ce problème à Madagascar. Madagascar compte environ 49.250 Km de routes, par contre seuls les 1.724 Km sont goudronnés, cela n'atteint même pas les 05% de cette totalité.

##### **- Infrastructure routière**

La mauvaise route conjuguée avec la vétusté des matériels en service, ne fait que raccourcir la durée de vie des véhicules en service par rapport à la normale. Les routes déjà bitumées auparavant n'ont pas reçu d'entretien et redeviennent ainsi des routes presque inaccessibles pendant la saison de pluie, tel était le cas de la RN6 avant l'année 2000. Par contre, l'Etat cherche toujours le bailleur de fonds disposé à financer l'infrastructure routière à Madagascar.

##### **- Gare routière publique**

A part la route, les gares routières qu'elles soient nationales ou régionales ne sont pas aux normes. En réalité, elles ne suivent pas les normes internationales sur le plan technique. Normalement, elles doivent comporter une salle d'attente pour les voyageurs, une aire de stationnement suffisant pour toutes les voitures, une toilette, une construction en dur mais non un guichet en bout de tôles ou en bois très usé. Les gares routières à Madagascar ne possèdent ni guichet ni parking pour les véhicules des coopératives, aucun hall pour les voyageurs ; elles ne disposent pas de toilettes.

##### **• Matériel**

Même avec des infrastructures qui répondent à l'évolution de la technologie de matériel du transport, si le matériel à utiliser par les transporteurs n'est pas approprié, elle revêt une lacune. La cause de la mauvaise qualité du matériel d'exploitation du transport routier vient du coût exorbitant d'abord, toutes les pièces de véhicules utilisées, étant importées, elles sont très onéreuses mais heureusement qu'il existe beaucoup d'opérateurs qui en vendent.

Les transporteurs malgaches n'ont pas l'habitude d'acheter des véhicules neufs d'origine, ils préfèrent ceux ayant plus de dix ans d'âge de mise en circulation. Ils sont moins chers, en plus la patente joue sur la durée de vie du véhicule, plus il est vieux et usé plus sa patente devient moins chère.

A présent, il existe aussi un autre type de véhicule de transport routier en vogue, surnommé le Boeing, fréquemment utilisé par les transporteurs desservant la zone nationale Antananarivo-Toamasina. Par ailleurs les bus de 30 places, mis en service par les agences de voyages et les ministères qui les utilisent souvent à part les autres entreprises, pour le transport de leur personnel. Ces voitures sont équipées de lecteur CD, d'un écran vidéo, d'un porte-bagage à l'intérieur, en plus de cela leurs sièges sont confortables avec une pose tête individuelle et des climatiseurs.

### • Service

L'infrastructure routière, l'infrastructure de la gare routière, le matériel freinent le besoin des transporteurs et il en résulte la qualité de service non respectée.

Une voiture de 14 places devient bondée de 20 personnes, le véhicule est très surchargé du lieu de départ jusqu'à la destination. La capacité maximale à transporter dépasse sa capacité totale et cela occasionne une panne presque au moins une fois à chaque voyage.

Le siège n'est pas confortable, pour les transports de la ligne nationale, c'est-à-dire en long trajet, les voyageurs risquent d'attraper le mal au dos, à la nuque et même une crampe durant le voyage.

### 1.2.5-Au niveau environnemental

L'environnement est menacé par la pollution dégagée par la fumée d'échappement des véhicules en marche surtout ceux fonctionnant avec le diésel, en mauvais état. L'impact environnemental le plus connu est la pollution atmosphérique, qui cause des maladies respiratoires et qui contribue au réchauffement de la planète.

Selon l'Agence Française de Sécurité Sanitaire environnementale (AFSSE), la pollution atmosphérique, liée pour près d'un tiers aux rejets polluants des voitures, serait responsable chaque année du décès de 6 500 à 9 500 personnes en France. Ce chiffre montre que la pollution provoquée par la voiture dans le monde est l'une des causes source de la mortalité très importante même dans notre pays. A part la pollution, le transport routier propage aussi des bruits qui perturbent la ville.

La plupart des gares routières publiques à Madagascar deviennent en quelque sorte un centre, genre carrefour de la foule, car il s'y trouve des marchands ambulants, des gens qui traînent partout, des voitures garées en dehors et à l'intérieur de la gare.

Certaines gares routières n'ont pas des toilettes, ni de WC ; les gens sont obligés de faire leur besoin aux alentours de la gare routière ce qui pollue davantage l'environnement déjà non respecté.

### **1.2.6-Au niveau légal**

Le libéralisme a généré un certain laisser-aller surtout au niveau du transport routier. Bien que revêtues du caractère formel, certaines coopératives se soustraient délibérément du professionnalisme, compte tenu de certaines lacunes constatées à l'égard du contrôle administratif et réglementaires.

## **Section2 : justification du projet**

Respectivement, les caractéristiques du projet et l'identification de l'entreprise seront détaillées ci-après.

### **2.1-Caractéristiques du projet**

Elles vont expliciter les objectifs du projet, les résultats attendus, et sa durée de vie.

#### **2.1.1-Objectifs du projet**

Quand il s'agit des objectifs, il existe l'objectif spécifique de l'entreprise qui est unique et les objectifs globaux.

##### **• Objectifs globaux**

Le projet a pour objectifs globaux :

- de contribuer au développement des échanges des biens et de personnes par voie routière entre Antsiranana et Ambanja ;
- de contribuer à satisfaire les besoins des clients en leur offrant des services meilleurs ;
- de contribuer au développement économique de la région DIANA par la création d'activités génératrices de revenus et la création d'emplois pour la population de la région.

- **Objectif spécifique**

Le projet a pour objectif spécifique de monter un projet visant la création d'une entreprise de transport routier pour l'exploitation de la ligne Antsiranana à Ambanja.

### **2.1.2-Résultats attendus**

-Puisqu'il s'agit d'un projet de création d'entreprise dénommée « ConforTrans » ; après sa phase de conception, sa phase de développement et enfin la phase de réalisation du projet, le résultat sera concrétisé par l'entreprise « ConforTrans » créée.

-En plus, comme toute entreprise qui cherche du profit, il est escompté que ce projet aboutisse à un résultat annuel positif.

## **2.2-Identification de l'entreprise**

Les caractéristiques qui permettent de l'identifier sont décrites ainsi :

### **2.2.1-Définition de l'entreprise**

L'entreprise créée est une entreprise de transport routier en commun, un transport routier de voyageurs. C'est un prestataire de service, qui transporte les passagers et leurs bagages. Elle exploite la ligne Antsiranana-Ambanja, dans la région DIANA.

- **Choix du nom**

Le nom « ConforTrans » revêt une grande importance dans la vie entière de l'entreprise face aux concurrents et aussi aux clients. Il exprime sa priorité et désigne l'image de marque à travers la clientèle. Pour passer du monde de la quantité vers le monde de la qualité, elle va mettre en œuvre les moyens pour atteindre la meilleure qualité en employant de nouveaux matériels d'exploitation qui respectent le besoin de la clientèle. Prêt à changer de comportement vis-à-vis de la surcharge subie depuis de longues années, ce projet veut s'adonner à la meilleure qualité de service basée sur le confort avant le départ, durant le voyage, jusqu'à l'arrivée à la gare routière de destination. Raison pour laquelle le nom de l'entreprise « **ConforTrans** » qui veut dire le transport confortable, a été choisi.

- **Choix de la nature juridique**

Le choix d'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), comme nature juridique, est motivé par le fait que c'est la forme la moins contraignante et la plus facile à créer.

En effet, l'EURL présente les avantages suivants : d'abord, la constitution est souple et facile, le nombre d'associé est unique, ensuite, elle a un capital social minimum de 1.000.000 Ar.

Par contre, son inconvénient consiste la grosse charge qui incombe une seule personne, c'est-à-dire son propriétaire en ce qui concerne les capitaux investis mais aussi la lourde responsabilité à assumer seul sans conseil d'administration pouvant l'aider dans les prises de décision pour gérer l'entreprise.

**Tableau 1: Forme juridique de la société**

Rubriques	SARL	EURL	SNC
Objet social	Tout sauf assurance	Tout	Tout
Capital minimum	2 000 000	1 000 000	-
Obligation sociale	CnaPS	CNaPS	CnaPS
Impôts	I.R	I.R	I.R.S.A
Responsabilité des associés	Limité aux apports	Limité aux apports	Solidairement responsable
Nombre d'associés	Minimum : 02 Maximum : 07	Minimum : 01	Minimum : 01

*Source : E.D.B.M (Economique Développement Bord of Madagascar).*

### • Fiche signalétique

Sa fiche signalétique comporte toutes les informations nécessaires à son identification. Dont entre autres sa dénomination «*ConforTrans* », car l'entreprise a pour ambition de contribuer à préserver la sécurité et le confort des passagers durant le voyage et aussi à la création d'emplois.

**Tableau 2: Fiche signalétique de l'entreprise ConforTrans**

Raison sociale	ConforTrans
Capital Social	<b>49.370.547 Ariary</b>
Statut juridique	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
Secteur d'activité	Prestataire de services
Siège social	Commune urbaine d'Antsiranana
Activités	Transport routier en commun de personne
Effectif du personnel	26

Source : Auteur

### **2.2.2-Lieu d'implantation de l'entreprise**

Le projet sera appliqué dans la région DIANA, district d'Antsiranana I, Commune Urbaine d'Antsiranana, car la mise en place d'une gare routière privée à Antsiranana et à Ambanja. Ces choix sont motivés par plusieurs facteurs, notamment psychosocial, économique, et géographique.

- Environnement géographique :**

Située au nord de Madagascar, dans l'ex- province d'Antsiranana, la région de DIANA s'étend entre 11° et 15° de latitude sud et 47° et 50° de longitude, ce vaste territoire couvre 20 942 km<sup>2</sup>, soit 3,6 % de l'ensemble de la Grande Ile. Elle est limitrophe de la région de la SAVA dans sa partie orientale et de celle de SOFIA dans sa partie méridionale.

La région se subdivise en 5 districts : Antsiranana I, Antsiranana II, Ambilobe, Ambanja, Nosy-Be.

Trois districts occupent presque la totalité de la région, les superficies d'Antsiranana I, d'Antsiranana II, d'Ambilobe, d'Ambohijanahibe et de Nosy-Be représentent respectivement 0,2 %, 33,5 %, 38,9 %, 25,9 %, et 1,5 % de celle l'ensemble du territoire.

Une grande partie de cette région longe la mer. Quatre de ses cinq districts se trouvent sur la côte occidentale du Canal de Mozambique où les mouvements de la mer sont moindres permettant la pratique de diverses activités, telles que le transport maritime, la pêche et le tourisme balnéaire. Le district d'Antsiranana I, quant à lui jouit de toutes les conditions favorables des eaux chaudes de l'Océan Indien.

La région est fortement marquée par l'existence de l'île de Nosy Be, l'un des plus importants sites touristiques du pays. Pour se déplacer de Nosy-Be à la Grande Ile, il est possible d'emprunter soit la voie maritime, soit la voie aérienne. Hell-ville est environ à 950

km à vol d'oiseau d'Antananarivo et est à deux heures du bac d'Ambohika, ce dernier étant distant de 240 km d'Antsiranana ville et de 100 km d'Ambilobe. Pour aller d'Antsiranana à Antananarivo, il faut 1 200 km de route. Le nouveau découpage territorial fait qu'actuellement la région se compose d'une cinquantaine de communes, ce qui n'est pas loin du nombre des ex-Firaisana défini auparavant.

Dans son ensemble elle est constituée de communes rurales ; seules Antsiranana I et Nosy-Be sont classées vraies villes, ayant un statut urbain.

- **Environnement climatique :**

La région DIANA dispose de trois zones climatiques bien distinctes à savoir :

- **Zone de Sambirano et de Nosy-Be**

Ces deux zones possèdent presque les mêmes caractéristiques environnementales.

Caractérisée par son climat qui relève à la fois de celui de l'Est (pluviométrie annuelle élevée de l'ordre de 2 000 mm) et de l'Ouest (température moyenne annuelle élevée de 26°C avec une faible amplitude), elle ne comporte pas de mois physiologiquement sec malgré l'existence de saison relativement sèche de mai à septembre.

Il est observé une diminution de la pluviométrie annuelle d'environ 20 % entre 1961 – 2002 aussi bien à Antsiranana qu'à Nosy-Be et une extension de la saison sèche.

- **Zone Nord de Madagascar**

Comme les précédentes, celles du nord, Antsiranana et Ambilobe, présentent plus ou moins les mêmes caractéristiques climatiques.

Incluant Antsiranana et Ambilobe, avec un climat caractérisé par une température annuelle élevée de 26°C, une amplitude thermique moyenne de 6 à 10°C et la présence de 7 mois secs de mai à octobre, la précipitation moyenne annuelle y est de 940 mm.

Pour la station Antsiranana, les données font apparaître une saison des vents où l'Alizé d'Est/Sud-est, le « Varatraza », est exclusif. Cette saison va d'avril à novembre et correspond à la saison sèche. En saison des pluies, la majorité des vents ne dépassent pas 25 km/h, sauf durant les cyclones.

- **Zone de la Montagne d'Ambre et de Tsaratanana**

Son climat de type tropical semi-humide où, sous l'effet de l'altitude, la température se rafraîchit (une moyenne annuelle de 18°C et une amplitude thermique de 7°C), sa pluviométrie est de 1 500 mm en 116 jours.

- **Environnement démographique :**

Les différentes sources de données démographiques révèlent le nombre faible de la population de DIANA par rapport à celui d'autres régions.

D'après le RGPH 1993, la région comptait 359 227 habitants. L'effectif atteint 607 021 en 2000 (Recensement Administratif) contre 1 391 260 pour l'ensemble de la Province Autonome.

DIANA connaît des problèmes de répartition spatiale de la population. Antsiranana I et Nosy-Be sont les districts les plus peuplés. Ils comptent d'importantes populations urbaines. Cette disparité est accentuée par l'importance des activités socio-économiques au sein de ces deux districts.

Nosy-Be présente une densité relativement élevée, compte tenu de son attrait touristique, de l'installation des usines crevettières et de la SIRAMA.

Antsiranana I, capitale économique de la région du nord, constitue le point de mire des jeunes, grâce à l'existence des Grandes écoles (universités), lycées et autres écoles privées secondaires ainsi que des sociétés agro – industrielles.

Pour les autres districts, leur densité varie autour de 10 à 30 habitants au kilomètre carré. Ils représentent des zones à vocations agricoles (Antsiranana II, Ambilobe, Ambanja).

La population de la région est en cours d'accroissement rapide. L'augmentation enregistrée entre 1975 et 1993 s'élèverait à plus de 120 000 habitants. Elle est d'environ 200 000 habitants de 1990 à 2000, soit presque le double de l'effectif recueilli en l'espace de 10 ans. Les projections basées sur le RGPH, démontrent une évolution constante de la population de 2001 à 2003.

### **2.2.3-Les motifs de l'implantation**

Par définition, le motif c'est une explication donnée comme cause, la raison d'être de l'action. Pour l'entreprise ConforTrans, elle comprend trois motifs à savoir :

- **Motif psychosocial**

Au cours des enquêtes effectuées sur place, il a été remarqué que la plupart des passagers du transport routier des voyageurs surtout dans la zone régionale Antsiranana-Ambanja ne sont pas satisfaits de la qualité de service, ni de la sécurité pendant le voyage et non plus du service dans la gare routière publique, ni de l'hygiène (la propreté du véhicule et

de la toilette), ni du confort au cours du voyage. Par contre, la surcharge et la saleté à la gare routière sont omniprésentes.

Aucun choix possible parce que toutes les coopératives offrent cette même qualité de service et même façon de traiter leurs clients, certains voyageurs bien que réticents avouent « nous voulons aller alors nous sommes obligés » même dans telles conditions défavorables.

C'est un point fort pour le « ConforTrans » dont le but souligne la priorité de satisfaire les besoins des clients en leur offrant des services meilleurs.

### • **Motifs économiques**

Antsiranana ce centre économique de la région DIANA, était l'ancien chef lieu de province d'Antsiranana, avec son port maritime et son aéroport national, toutes les transactions y sont centrées.

La présence des bureaux administratifs comme le service du domaine, la contribution, la direction du Budget, beaucoup d'habitants venant des districts sont obligés de rejoindre Antsiranana pour régler leurs affaires administratives.

Il joue aussi le rôle de carrefour commercial de la région : beaucoup de marchands arrivent des autres districts comme Ambanja, Nosy-Be et Ambilobe pour vendre leurs marchandises à Antsiranana. Plus de 30% des voyageurs en déplacement sont des marchands, soit de denrées agricoles, soit de produits de première nécessité.

### • **Motifs géographiques**

240 kilomètres séparent Antsiranana et Ambanja, en plus la route est praticable en toutes saisons, cela permet à un véhicule de faire un aller et retour par jour. Le district d'Ambanja est juste à quelques kilomètres de l'île parfumée « Nosy- Be », cette ville touristique célèbre dans la région DIANA. En période de vacances, plus de 50% des voyageurs d'Antsiranana vers Ambanja se dirigent à Nosy-Be.

En une journée, le nombre des voyageurs circulant la route Antsiranana à Ambanja atteint 1192, cela donne 8350 voyageurs en une semaine, 33400 voyageurs en un mois et 400800 voyageurs dans une année.

C'est la raison pour laquelle le ConforTrans a choisi cette zone régionale de la ligne Antsiranana- Ambanja.

### - **Infrastructure**

Il ne faut pas négliger l'importance de l'infrastructure, ce moyen physique pour que le transport routier arrive à fonctionner normalement, à savoir : la route, la gare routière y compris les ponts.

## Parcours de la route et son état:

Les cinq districts de la région DIANA se sont reliés par leur distance respectivement:

- Antsiranana I à Antsiranana II : 80 Km,
- Antsiranana I à Ambilobe : 139 Km,
- Antsiranana à Ambanja : 240 Km,
- Ambanja à Ankify (port maritime d'Ambanja) : 13 Km, et d'Ankify par voie maritime vers Nosy-Be : environ 02 heures de navigation par bac.

L'état de la route d'Antsiranana à Ambanja représente un des critères de choix de ce projet, puisque bitumée ; la route y est praticable en toutes saisons, mais son grand problème réside dans son manque d'entretien, elle risque d'être détruite après quelques années. Cette route nationale (RN6) reliant Antsiranana-Ambanja est très vieille, construite en 1991-1992, en plus, elle ne bénéficie pas d'entretien. L'utilisation des charrettes à roues métalliques par les paysans constitue l'une des causes d'usure très précoce de cette route.

## Gares routières

Une gare routière publique est une structure de correspondances entre plusieurs lignes de transports en commun voyageant par route. Des réseaux de différentes envergures peuvent s'y rencontrer (urbain / suburbain, régional ou national).

Une gare routière se différencie d'un simple arrêt de bus par sa taille et par les infrastructures qu'elle offre : elle propose généralement des services aux passagers, tels que des lieux d'attente, des commerces (presse, tabac, boissons, petite restauration), des guichets vendant des titres de transport, des toilettes, etc. Elle est aussi un lieu de transbordement de marchandises.

Pour le district d'Antsiranana, la gare routière pour toutes les lignes est installée dans un même endroit avec les guichets de la ligne suburbaine, de la ligne régionale, et même de la ligne nationale. Elle est un peu retirée de la ville, est environ à six kilomètres de la ville d'Antsiranana.

Par contre, pour le district d'Ambanja, les lignes nationales sont séparées des autres tandis que la gare routière publique des lignes suburbaines et régionales se trouve au centre de la ville.

Elle doit être dotée de diverses infrastructures et répondre aux normes spécifiques de gare routière pour voyageurs comportant hall de départ, hall d'arrivée, parking d'embarquement, parking de débarquement, toilettes, espaces commerciaux.

Par contre, pour le cas de la région DIANA, précisément Antsiranana et Ambanja ne disposent d'aucun hall de départ ni d'arrivée, les voyageurs qui arrivent, ceux qui vont partir, et les marchands ambulants s'amassent à l'intérieur de la gare.

En ce qui concerne l'hygiène, elle n'a ni toilette, ni W.C, la plupart des usagers font leur besoin aux alentours de la gare routière, aucune eau de robinet pour se laver. Le sol de la gare est en terre battue, pendant la saison sèche toute la gare est recouverte de poussière, en saison de pluie, l'ensemble est inondé, rien que de la boue partout.

## Chapitre II : Etude de marché

Ce chapitre comprend, l’analyse de l’exploitation concurrentielle, analyse de la demande et de l’offre et enfin la part de marché.

### Section 1 : Analyse de l’exploitation concurrentielle.

Le but de cette analyse consiste à déterminer les concurrents sur le marché de transport routier de voyageurs qui exploitent la ligne Antsiranana à Ambanja, avec leurs points faibles et leurs points forts afin de pouvoir adopter la stratégie adéquate pour combattre les concurrents. Pour y parvenir il faut appliquer l’analyse Q.Q.Q.O.C.

#### 1.1-Analyse QQQOC

L’analyse QQQOC est une méthode d’analyse sous forme de question fondamentale du projet du fait qu’elle utilise les questions Qui, Quoi, Quand, Où, et Comment.

##### 1.1.1-Organismes de transport (Qui ?)

Pour le cas présent, les organismes de transport qui exploitent la ligne Antsiranana-Ambanja sont les coopératives et le « TRANSPPOST » rattaché à la PAOSITRA Malagasy.

- **Identification des concurrents**

Deux sortes de concurrents ont été identifiées : les coopératives au nombre de trois dont, l’UTA le plus nombreux, ensuite la coopérative FIFIDI, et enfin la CTVA qui détient la plus petite part de marché.

Ces trois sortes de concurrents sont considérées concurrents directs, elles appliquent les mêmes jeux concurrentiels.

Tout d’abord, elles pratiquent les mêmes prix et leurs parts de marché sont presque identiques, puisque chacune d’elle arrive à remplir en moyenne le même nombre de minibus par jour, surtout en basse saison. Elles ont utilisé les mêmes marques et genres de voitures, Minibus MAZDA, et leur même qualité de service.

Un autre concurrent direct existe aussi le « TRANSPPOST ». Sans oublier le fameux transporteur aérien « Air Madagascar », ce concurrent indirect de ConforTrans transporte les touristes et les vacanciers à destination de Nosy-Be. Son service touche presque les clients à revenu élevé et les touristes étrangers.

##### 1.1.2-Exploitation (Quoi ?)

La question quoi ici répond au service offert par les organismes de transport. En tant que projet de transport routier de voyageurs, le service est donc le transport de voyageurs d’un lieu bien défini à un autre de destination.

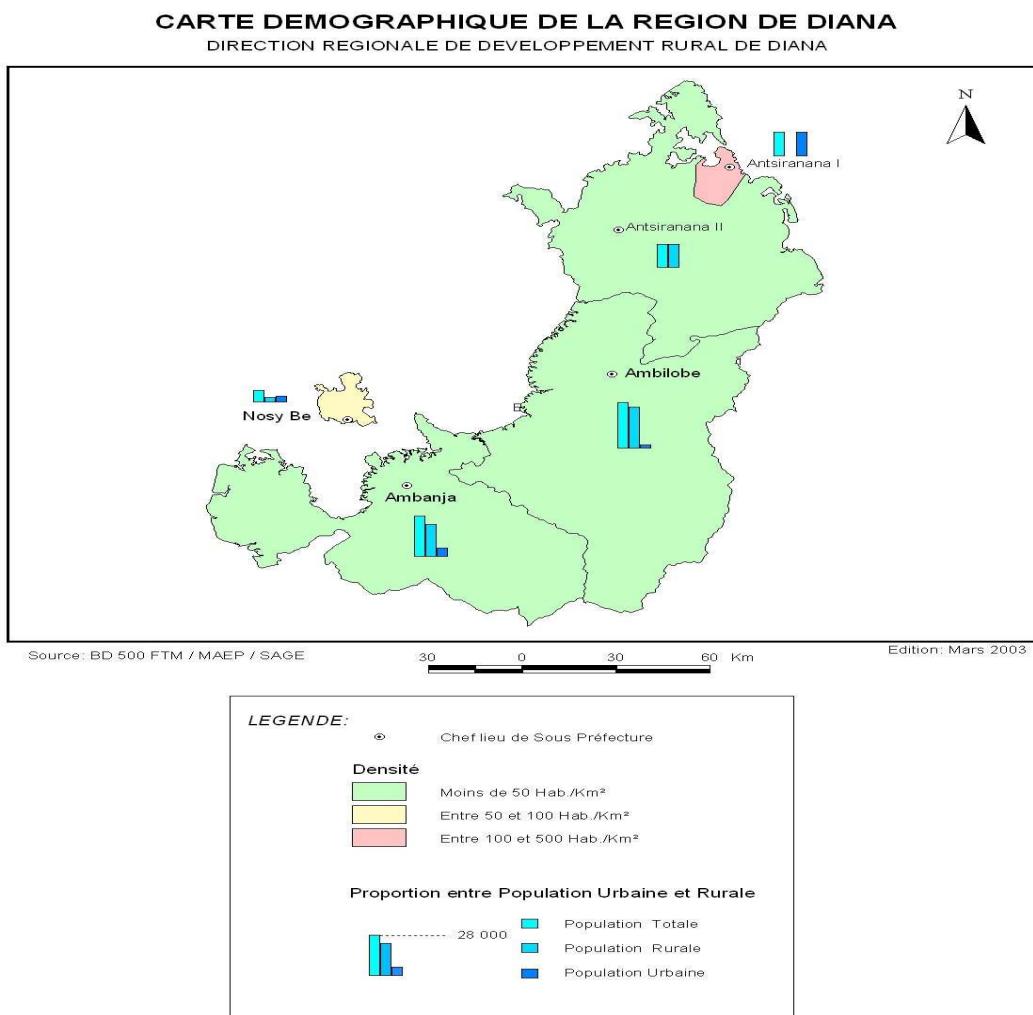
### 1.1.3-Fréquence (Quand ?)

Avec la distance de 240 Km qui relie Antsiranana-Ambanja, chaque véhicule fait un aller et retour par jour sauf TRANSPPOST qui ne fait que deux boucles par semaine.

### 1.1.4-Lieu d'exploitation (Où ?)

La ligne Antsiranana à Ambanja, zone régionale incluse dans la région DIANA, est composée de cinq districts, à savoir : Antsiranana I, Antsiranana II, Ambilobe, Nosy-Be, et Ambanja. La région DIANA se trouve dans l'ex-province d'Antsiranana, partie ouest. Située au nord de Madagascar, la carte ci-dessous (Fig. 1) explicite leur localisation.

**Figure 1: Carte de la région DIANA**



### 1.1.5-Matériel des organismes de transport (Comment ?)

Le matériel de transport concerne le moyen matériel mis en œuvre par les transporteurs afin de pouvoir déplacer les clients, c'est-à-dire les voyageurs d'un lieu de départ à un autre d'arrivée (la destination finale).

- **Type de matériel de transport :**

En général, les transporteurs routiers de voyageurs de la région DIANA qui exploitent la ligne régionale Antsiranana à Ambanja utilisent presque le même type de matériel, véhicule minibus, de marque MAZDA. La coopérative UTA exploite un véhicule, de type car MERCEDES. A part la marque MAZDA, il existe aussi la marque PEUGEOT, mais peu de TOYOTA pour l'ensemble des coopératives.

- **Leur nombre :**

La coopérative UTA détient le plus grand nombre de véhicules, elle en possède au total 15 dont 14 minibus et 01 car, sur la ligne Antsiranana à Ambanja uniquement.

Tandis que la coopérative FIFIDI, en possède 13 tous des minibus. Ensuite, la coopérative CTVA en détient douze, dont 09 MAZDA; 02 PEUGEOT et enfin 01 minibus de marque TOYOTA.

Enfin, le « TRANSPOST » n'a qu'un véhicule de type minibus de marque MAZDA.

A part le TRANSPOST, le nombre des véhicules des coopératives change des fois car elles emploient le système de renfort durant la haute saison, durant laquelle leur nombre atteint 15 en moyenne.

- **Leur capacité :**

La capacité offerte par chaque transporteur est basée par le nombre de places totales dont chacun dispose.

Pour la coopérative UTA, avec 14 véhicules de 14 places et 01 véhicule de 18 places, leur capacité correspond à 214 places pour un simple aller.

La coopérative FIFIDI possède 13 véhicules de 14 places, soit 182 places pour l'aller simple.

Tandis que pour la coopérative CTVA, avec 12 voitures de 14 places, elle a en tout 168 places pour l'aller simple.

Enfin, pour le TRANSPOST qui n'a qu'une voiture de 14 places, sa capacité offre seulement 14 places l'aller simple.

## 1.2-Analyse concurrentielle

La connaissance des forces et des faiblesses des concurrents permet à l'entreprise de se positionner par rapport à cette concurrence sur le marché et d'adopter les stratégies marketing

adéquates. Le tableau ci-dessous résume ces caractéristiques qui distinguent respectivement les quatre concurrents à travers leurs forces et leurs faiblesses.

**Tableau 3: Forces et faiblesses des concurrents**

Transporteurs	Service	Forces	Faiblesses
TRANSPOST	Transport routier de voyageurs, zone régionale, ligne Antsiranana- Ambanja	-Pas de surcharge, -Tarif très compétitif, -Ponctualité, -Localisation au centre ville de la gare.	-Moins connu, -Absence de publicité, -Insuffisance de nombre de véhicule.
UTA	Transport routier de voyageurs, zone régionale, ligne Antsiranana- Ambanja.	- Ancienneté, - Expérience, - Notoriété de l'enseigne, - Présence médiatique quasi-permanente, - Présence dans plusieurs villes de Madagascar, - Possession de véhicules, - Plusieurs lignes exploitées.	- Mauvaise gestion due à la multitude de zone à exploiter, et de la multitude de propriétaires de véhicule (transporteur), - Localisation excentrée des points de vente, - Mauvais état du Véhicule, - Absence de publicité, - Manque d'hygiène, - Insuffisance de salle d'attente, - Manque de ponctualité, - Surcharge, - Beaucoup de racolage à l'intérieur et à l'extérieur de la gare routière publique.
FIFIDI	Transport routier de voyageurs, zone régionale, ligne Antsiranana- Ambanja.	- Ancienneté - Notoriété de l'enseigne - Expérience -Exploitation de plusieurs lignes	- Mauvais état du véhicule, - Mauvaise gestion, - Insuffisance de présence médiatique, - Insuffisance de publicité, - Manque de ponctualité, - Localisation excentrée des points de vente, - Non respect des normes sanitaires, - Surcharge, - Insuffisance de salle d'attente. - Beaucoup de racolage à l'intérieur et à l'extérieur de la gare routière publique.
CTVA	Transport routier de voyageurs, zone régionale, ligne Antsiranana- Ambanja.	- Ancienneté - Expérience - Exploitation de plusieurs lignes, - Rapidité	- Non respect des normes sanitaires, - Localisation excentrée des points de vente, - Absence de publicité, - Matériels rudimentaires, - Manque de la ponctualité, - Surcharge, - Nombre réduit de transporteurs, - Prix élevé, - Insuffisance de salle d'attente, - Beaucoup de racolage à l'intérieur et à l'extérieur de la gare routière publique.

Source : Auteur, enquête réalisée auprès des voyageurs,

Ce tableau rapporte que les concurrents ont tous les mêmes faiblesses, telles : le problème de la qualité de voiture et de service offert, le problème d'hygiène, la publicité ainsi que la surcharge et le plus insupportable, c'est le racolage des voyageurs qui provoque même des bagages égarés bien que réprimé par l'article 03 de l'ARRETE n° 032/MIRA/DSPA-D/SPAT/TRANSP portant création et fonctionnement d'une gare routière, « le racolage des voyageurs est strictement interdit à l'intérieur ou extérieur de la gare routière ou aire de

stationnement ». Par contre, le « TRANSPOST » différent de toutes les coopératives, rencontre le problème du nombre insuffisant de véhicules exploités, il n'a qu'une voiture de 14 places. Il offre d'avantage sur le point de la ponctualité surtout au départ, et sur son tarif très compétitif.

Les concurrents ont presque les mêmes forces et faiblesses, ils sont regroupés dans un même tableau d'analyse SWOT qui va voir suivant.

L'Analyse SWOT est un outil, utilisé en gestion et dans la formulation de la stratégie. Elle peut aider à identifier les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise particulière.

Les opportunités et les menaces sont les **facteurs externes** qui créent ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle du marché ou des facteurs démographiques, Politiques, Economiques, Sociaux, Techniques, légaux ou culturels.

Les points forts et les faiblesses sont des **facteurs internes** qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à ses concurrents. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes ou des comparaisons externes. Pour illustrer, voici un tableau de l'analyse SWOT :

**Tableau 4: Analyse SWOT**

<b>Points forts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienneté</li> <li>• Exploitation de plusieurs lignes</li> <li>• Notoriété de l'enseigne</li> <li>• Le nombre de véhicule</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'expertise Marketing</li> <li>• Produits et service indifférenciés</li> <li>• Localisation excentrée de la gare</li> <li>• La surcharge</li> <li>• Des véhicules rudimentaires</li> <li>• Manque de ponctualité</li> <li>• Non respect des normes sanitaires</li> </ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La loi sur le transport (le libéralisme)</li> <li>• Inexistence des entreprises de transport (transporteurs professionnels)</li> <li>• Desserrement des réglementations</li> <li>• La corruption (sécurité de la route)</li> <li>• Un marché qui est dominé par des concurrents faibles</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nouveau concurrent</li> <li>• Guerre des prix</li> <li>• un nouveau substitut de produits ou service innovant</li> <li>• Nouvelles réglementations</li> <li>• Barrières commerciales accrues</li> <li>• Une nouvelle imposition potentielle sur le produit ou service</li> </ul>

## Section 2 : Analyse de l'offre et de la demande

Il faut analyser l'offre et la demande afin de pouvoir étudier l'équilibre entre ces deux, c'est à partir de cet équilibre que la part de marché de chaque concurrent peut être déterminée.

### 2.1-Analyse de l'offre

L'offre est définie d'après la quantité de service présent sur le marché à un moment donné. Pour pouvoir l'apprécier, il faut tout d'abord organiser la structure, ensuite analyser la concurrence, afin de pouvoir se positionner sur le marché.

#### 2.1.1-Structure de l'offre

Pour le cas présent, l'offre de service se rapporte au nombre de places dont les coopératives de transport disposent sur le marché. Elles n'arrivent pas à satisfaire la clientèle surtout en période de vacances, alors qu'elles doivent affecter les véhicules d'une autre ligne à celle d'Antsiranana- Ambanja.

Une enquête auprès des responsables des coopératives a permis de définir le nombre de places disponible de 354 alors que, pendant la haute saison, la demande atteint jusqu'à 645 passagers, où les coopératives doivent trouver des moyens pour les satisfaire en affectant d'autres voitures d'autre ligne en formulant une demande auprès du service du transport à Antsiranana.

L'offre peut être caractérisée en trois critères: le circuit de l'offre de service utilisé, le conditionnement et la clientèle cible.

#### 2.1.2- Circuit de l'offre

Le circuit définit le moyen de passer le service vers la clientèle, que ce soit vers le client final ou le non consommateur final. Pour le présent cas, il n'a que deux sortes de circuit, à savoir : la réservation téléphonique ou par l'intermédiaire d'une autre personne, et puis la réservation sur place.

- **Réservation téléphonique :**

Elle peut être faite par les hôtels, les agences de voyages, et même les clients en personne. Toute réservation par les clients doit être accompagnée au moins de la moitié du tarif de transport. Elle doit être payée en totalité au moins 02 heures de temps avant l'embarquement afin de bien confirmer le nombre de passagers à transporter en avance.

- **Réservation sur place :**

La réservation s'effectue sur place, s'il existe une personne présente qui enregistre la réservation à la gare routière même de l'entreprise ConforTrans. Elle peut être payée en

totalité au comptant en espèces ou bien à moitié à l'avance pour éviter tout impayé des voyageurs.

Toute réservation validée par le responsable comportera plusieurs informations ou coordonnées comme le nom et le prénom, l'adresse, le sexe, la fonction, le contact.

## **2.2-Analyse de la demande**

La demande se définit comme étant l'ensemble des agents susceptibles de voyager. Afin de pouvoir analyser cette demande, il faut en premier lieu identifier les types de clientèle et évaluer la demande globale au niveau du transport à destination d'Ambanja.

### **2.2.1-Identification de la clientèle**

Il est indispensable d'approfondir les études sur les habitudes et les comportements de la clientèle qui font les va et vient dans la région DIANA surtout sur la ligne Antsiranana-Ambanja, pour trouver l'existence de similitude entre eux. Après avoir les observés, leurs comportements peuvent être classés en quatre groupes homogènes, dont :

Il y a le groupe plus ou moins exigeant au point de vue design de la voiture qui lui est proposé si bien que certaines personnes demandent dans quelle voiture elles vont voyager avant de contracter, si la voiture ne leur convient pas, elles vont changer de coopérative.

Les touristes qu'ils soient étrangers ou malgaches, les étudiants des grandes écoles, les personnes d'une certaine classe ainsi que quelques voyageurs occasionnels cherchent simplement la qualité de service. Pour eux, ce qui compte en premier c'est le confort, la sécurité durant le voyage, la ponctualité surtout au départ, l'accueil comme la sécurisation et la propreté de la gare. Ils sont prêts à payer plus que le tarif du voyage pour un peu plus de confort.

Il existe aussi le cas des clients fidèles, composés d'opérateurs économiques surtout les marchands qui bénéficient d'une réduction de prix de l'ordre de 4% à 10% au maximum après marchandage.

Enfin, le groupe de personnes qui considèrent le frais de transport comme un critère de choix déterminant. Ce type de clientèle ne prend pas en compte la qualité du service, mise à part l'existence du luxe, du confort et même de la musique.

Les voyageurs de cette région aiment les bonnes choses, nouvelles et originales, quitte à payer un prix un peu cher, d'après l'étude effectuée sur terrain, parce que la plupart des voyageurs optent pour la réservation sur place, sauf les clients fidèles, commerçants fascinés par la réduction.

## 2.2.2- Evaluation du marché

Les données recueillies sont exclusivement le fruit des recherches effectuées pendant plusieurs mois et études sur terrain et n'ont été tirée d'aucun ouvrage.

Pour le cas d'Antsiranana- Ambanja, il est constaté dans une année normale, c'est-à-dire sans événement majeur comme la grève générale en 1991, et en 2002, les flux des voyageurs varient de façon assez régulière.

La présente étude, prend en considération la saison divisée en deux, la haute et la basse saison. Les hautes saisons correspondent surtout aux mois de vacances (entre juillet-septembre et décembre) et aux jours de fêtes (Pâques, Pentecôte, Noël, Nouvel an, Assomption, et les grandes vacances). Les basses saisons se rapportent aux périodes où il est possible d'identifier les clients fidèles à ce service.

Sur la base des informations recueillies, le nombre de voyageurs réguliers à partir de celui des véhicules qui effectuent le trajet a pu être déterminé. Exactement 03 coopératives et un transporteur de la Poste assurent le transport routier de voyageurs entre Antsiranana- Ambanja lors des premières descentes sur place jusqu'à ce jour.

Soit :                    V= véhicule  
                           v= voyage  
                           p= nombre de place  
                           Co= coopérative  
                           j= nombre de jours

En basse saison, chaque coopérative réussit à remplir jusqu'à 04 voitures de 14 places par jour en général, soit environ  $(14px4V) x 2vx3Co=336$  passagers en minibus par jour pour trois coopératives. Sans oublier le TRANSPONT, disposant d'un minibus de 14 places mais il boucle deux voyages par semaine.

En haute saison, le nombre de passagers augmente considérablement, si bien que toutes les coopératives peuvent remplir toutes les places qu'elles ont. C'est-à-dire le maximum de places offertes par ces trois coopératives et elles affectent le véhicule d'autre ligne pour exploiter la ligne Antsiranana- Ambanja, excepté le TRANSPONT limité par sa capacité, celle d'un minibus de 14 places.

Au total, les concurrents transportent  $(645v x 07j) + 28v$ , d'où 4 522 passagers par semaine pour l'aller simple. Pour ce projet, et aussi pour plus de sûreté, le présent calcul sera basé sur les chiffres de la basse saison afin d'utiliser les voitures à l'optimum.

ConforTrans compte surtout sur la clientèle régulière qui voyage en minibus de quinze places. Les facteurs déterminants de la demande visent essentiellement le confort, le prix et la rapidité. Mais également d'autres types de clientèle seraient à prévoir attirés par ce projet, où en même temps, ils peuvent apprécier :

- Le confort l'utilisation des bus aux normes avec des sièges à dossier haut,
- Le prix raisonnable et compétitif par rapport à la qualité de service offerte,
- La ponctualité, être strict sur l'horaire pour que, d'une part, les bus aient un temps de pause de 02 heures avant d'entamer le prochain voyage et que, d'autre part, les voyageurs ne se plaignent plus de retard,
- Les diverses attractions comme la musique et le DVD dans le véhicule ainsi que dans la salle d'attente et d'autres intérêts inexistants chez les concurrents comme le lot à gagner de fidélisation chaque fin d'année, pour les trois premiers qui voyagent le plus chez « ConforTrans ».

ConforTrans compte conquérir les 24% du marché. Il est à rappeler qu'en portant sur la basse saison pour que toutes les premières voitures acquises travaillent à l'optimum en adoptant une stratégie de plan de voyages très strict sans pour autant fatiguer le véhicule.

Il est assurément possible de satisfaire sans problème la demande en haute saison compte tenu du nombre de places disponibles et du plan de voyages qui sera adopté.

### **2.2.3-Demande potentielle**

La demande potentielle est, par définition, constituée par les clients des concurrents, les clients qui voyagent avec d'autres moyens de transport ainsi que par les non consommateurs relatifs.

#### **• Clients des concurrents**

Par clients concurrents toutes, sont désignées personnes transportées par les coopératives de transport routier de voyageurs dans la ligne Antsiranana- Ambanja, à part les autres transportées par l'entreprise de transport « ConforTrans ».

Dans son lieu d'implantation, seulement trois coopératives de transport routier de voyageurs exploitent la ligne Antsiranana à Ambanja, il s'agit de l'Union de transporteur Antsiranana (U.T.A), de la Coopérative de Transport de Voyageurs Antsiranana (C.T.V.A), et du FIkambanan'ny FItaterana eto Diego (FI.FI.DI). Elles représentent les concurrents directs de la présente entreprise.

- **Non consommateurs relatifs**

En outre, il ne faut pas perdre de vue cet autre concurrent indirect, l'Air Madagascar, parce que, de Diégo à Ambanja il n'existe pas de vol aérien à part Diégo à Nosy-Be. Ce qui est évident : Nosy-Be est une ville de destination touristique, alors pour aller de Diégo à Ambanja par le moyen de transport routier il faut passer par le district d'Ambanja.

Les touristes étrangers, majoritaires, préfèrent voyager par voie aérienne au lieu du transport terrestre même s'ils veulent passer par Diégo à Nosy-Be ou vice versa. Et cela est surtout dû à la surcharge et au problème du non respect de l'horaire au départ des coopératives de transport routier. Mais même les touristes malgaches préfèrent le moyen de transport aérien parce que celui-ci respecte les conditions de sécurité, d'hygiène, et du professionnalisme.

## Section 3 : Part de marché

Le but de cette section cible la part de marché du transport routier de voyageurs encore disponible et à ravir par l'entreprise « ConforTrans ». Avant de la déterminer, l'importance du positionnement de l'entreprise va être expliquée.

### 3.1- Positionnement de l'entreprise

Le positionnement peut être défini par la place occupée par un produit ou un service dans l'esprit des consommateurs ou des clients en fonction de la concurrence.

Ainsi, la façon dont les consommateurs perçoivent l'entreprise (ou l'un de ses produits) joue un rôle essentiel dans leurs comportements vis-à-vis d'elle. Il apparaît donc tout aussi évident que les entreprises doivent chercher à être perçues de façon positive. Ceci implique de choisir au préalable l'image que nous souhaitons donner aux consommateurs afin d'agir de manière cohérente et donc d'influencer favorablement le positionnement.

Face à la multitude de produits des concurrents, il est impératif de clarifier l'offre, autrement dit de s'identifier, et de se différencier. C'est justement l'intérêt d'avoir un bon positionnement qui met en exergue l'avantage compétitif de l'entreprise.

De ce fait, successivement les trois composantes du positionnement : le service, le marché et ses segments et la concurrence, vont pouvoir être décrites ainsi.

#### 3.1.1-Service :

Le produit proposé sur le marché est le transport des voyageurs d'un lieu à un autre. L'enquête menée auprès des clients et des voyageurs témoigne de l'intérêt du public à l'égard

de ce service. Cependant, la population de la région DIANA aime voyager, mais souffre de beaucoup de problèmes surtout en transport routier de voyageurs.

Alors que le service proposé par le « ConforTrans » tiendra compte de l'aspiration de cette population en lui proposant un service de qualité ; la sécurité, le confort et l'hygiène représentent des choses très primordiales pour lui.

### **3.1.2-Marché :**

Cette étude effectuée pendant plusieurs mois, a permis de constater que le marché de transport surtout le transport routier de la région DIANA est très vaste, mais divisé en deux : la basse saison et la haute saison.

Durant la période de haute saison, les transporteurs c'est-à-dire les coopératives n'arrivent pas à satisfaire la demande de clientèle puisque le nombre des voyageurs accroît alors que l'offre n'arrive pas à honorer l'excédent. Raison pour laquelle est née l'idée de créer ce projet. L'emploi de quatre véhicules de 30 places sur ce marché de transport des voyageurs va augmenter, en offrant 120 places complémentaires.

Par contre, pendant la basse saison, les coopératives n'arrivent à remplir que seulement quatre voitures de quatorze places en moyenne.

### **3.2- Détermination de la part de marché**

La part de marché est définie en pourcentage des ventes d'un produit donné sur un marché précis par rapport à l'ensemble des ventes des produits de tous les concurrents sur ce même marché. Après une enquête auprès des quatre responsables des guichets des quatre transporteurs (UTA, FIFIDI, CTVA et TRANSPOST), voici le tableau résume l'offre des concurrents.

**Tableau 5: Offres des concurrents de la ligne Antsiranana-Ambohazoaka**

Intitulés	Nombre de places offertes/semaine (unité : passager)	Demande/semaine (unité : passager)	Demande non satisfaisante (unité : passager)
UTA	2 016	2 551	535
FIFIDI	1 568	1 989	421
CTVA	1 372	1 919	547
TRANSPOST	56	56	0
<b>Total</b>	<b>5 012</b>	<b>6 866</b>	<b>1 854</b>

Source : Auteur, enquête sur terrain

La demande globale par semaine se chiffre à 6 866 passagers. Afin de satisfaire les 1 854 passagers, les transporteurs sont obligés de formuler une demande de renfort auprès de la direction de transport routier de la région. Le chiffre 6 866 de la demande par semaine vient de la somme des passagers transportés par les transporteurs avec leurs véhicules plus le ceux qui sont transportés avec les véhicules de renfort c'est-à-dire les voitures de la coopératives elles mêmes mais qui exploitent les autres lignes. Alors que l'offre globale ne pourra en satisfaire que 5012, c'est-à-dire 73% ; la part de marché encore disponible fait sortir **27%**.

Puisque la demande est supérieure à l'offre, cette quotité encore disponible permet alors l'opportune pénétration de l'Entreprise ConforTrans sur le transport routier de voyageurs de la ligne Antsiranana à Ambanja.

La part du marché de l'entreprise pour la première année est donc obtenue par la formule :

$$\text{Part de marché} = (\text{Ventes de l'entreprise} / \text{Ventes totales}) \times 100$$

Pour l'entreprise ConforTrans, elle est calculée par la formule ci-dessous:

Vente de l'entreprise par semaine = 29 places x 04 véhicules x 07 jours x 02 voyages = 1624

Ventes totales par semaine sur le marché =  $\{[(144+98+112+116) \times 07] + 28\} \times 02 = 6636$

Part de marché de ConforTrans =  $(1624/6636) \times 100 = 24\%$

Si l'entreprise « ConforTrans » ravit les 24% de la part de ce marché, après sa pénétration, il y reste encore 03% donc libre pour la zone régionale, ligne Antsiranana à Ambanja.

Ces pourcentages se répartissent comme suit, compte tenu des places offertes par autres coopératives, où chacune effectue un aller et retour par jour, sauf le transporteur « TRANSPOST » qui n'a que deux allers et retours par semaine.

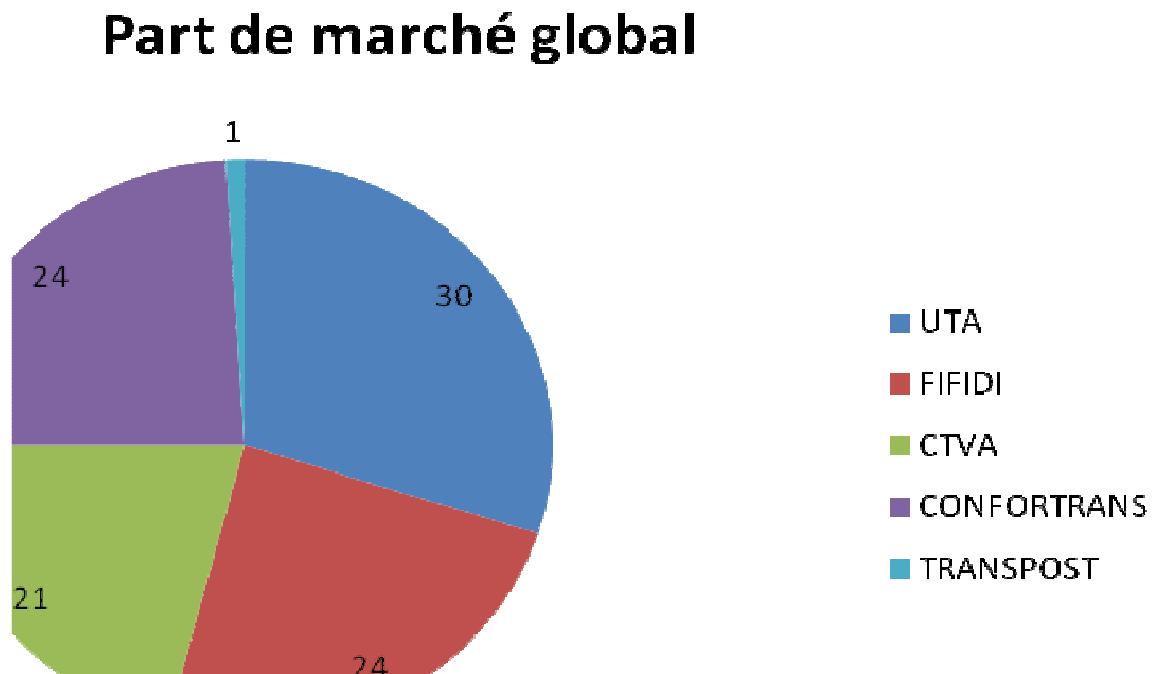
Ci-dessous le nombre de places attribué à chaque coopérative après enquête auprès d'elles :

**Tableau 6: répartition de la part de marché globale (ligne Antsiranana-Ambohika)**

Intitulés	Ventes par semaine (en nombre de billets vendus)	Part de marché global par semaine (%)
UTA	2016	30
FIFIDI	1568	24
CTVA	1372	21
TRANSPOST	56	1
CONFORTTRANS	1624	24
Total	6636	100

Source : Enquête sur terrain, Auteur

Cette part de marché total du transport routier de voyageurs de la ligne Antsiranana à Ambohika est représentée par la figure n° 02

**Figure 2: Part de marché globale de la ligne Antsiranana-Ambohika**

## Chapitre III : Stratégie marketing à adopter

Selon Mercator, Théorie et pratique du Marketing, 5<sup>e</sup> édition, page 526, une stratégie est un « ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'attendre certains objectifs...elle est dirigée contre certains adversaires ».

Donc pour bien éclaircir la stratégie de Marketing que l'entreprise va choisir, les quatre politiques marketing ci-après qui est le marketing mix vont être définies :

### Section 1 : Marketing mix

« Le plan de marchéage ou politique de marchéage ou *marketing mix* en [anglais](#) désigne l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, politique de prix, politique de placement ou de distribution, et de la politique de communication ou publicité d'un produit ou d'une marque »<sup>1</sup>. Cette section va employer la stratégie marketing de quatre P (Prix, Produit, Placement, et Publicité).

Afin de permettre de bien conquérir le marché et de pouvoir concurrencer les coopératives, l'entreprise ConforTrans va adopter plusieurs stratégies, à savoir : la stratégie de produit, la stratégie de prix, et enfin la stratégie de communication.

#### 1.1 Politique de produit

Afin de pénétrer le marché, il faut procéder à une stratégie de différenciation sur la qualité du service et des bus. Par différenciation, il est entendu la distinction établie entre deux ou plusieurs choses selon « Microsoft Encarta 2008 ». Il est également envisagé de développer la qualité des services futurs à proposer des amuse-gueule aux passagers, comme des biscuits, des boissons petits modèles pendant le voyage.

Dans cet esprit de s'engager à offrir un produit nouveau et de qualité pour les passagers, dans la région DIANA, aucune coopérative n'utilise un bus de ce genre pour le transport en commun de voyageurs sur cette ligne, rien que des minibus, et en majorité la marque MAZDA.

En effet, ce sera une nouveauté pour les habitants de cette région et personne n'ignore à quel point les Antsirananais en sont friands. Ceci permettra d'attirer plus de clientèle, ensuite, viendra la qualité par le confort à bord du bus et la considération accordée à la clientèle. Par ailleurs, chaque bus sera équipé d'un DVD et d'un poste téléviseur, ainsi tous les passagers auront le loisir de les savourer le long du voyage. Des films, des clips, et des publicités des partenaires comme les hôtels restaurants y seront projetés.

---

<sup>1</sup> Wikipédia, L'Encyclopédie Libre

Les améliorations à apporter dans le futur consistent à offrir un pot d'yaourt avec une portion de gâteau sec, ou du jus. Elles varieront selon les jours de voyages et l'horaire du départ, à préciser qu'un tel service n'existe pas chez les concurrents. De même, une livraison à domicile des marchandises pesantes pourrait être envisagée.

Une autre méthode consiste aussi à organiser des tirages au sort pour certains jours de l'année, par exemple le jour de Noël, de Pâques, du nouvel an, de Saint Valentin, de fêtes de mères, et de pères et d'autres. Le tirage comprendra les numéros de billet à ceux qui voyageront ce jour là et accordera un lot à celui qui sera tiré au sort. Les lots pourront être diversifiés comme le remboursement du billet acheté, ou un voyage gratuit, ou des tee-shirts portant le logo de ConforTrans.

A la gare, des toilettes propres, des WC qui suivent la norme, et aussi une salle d'attente équipée d'écran de télévision pour tuer le temps avant l'embarquement. Dans chaque gare, une échoppe vendra des produits laitiers, de la pâtisserie, des boissons, ainsi que des recharges de crédit.

En plus, le nom de ConforTrans jouera un rôle très important, cela se traduit par ces termes un transport confortable pour tous. Bref, le but est d'attirer les clients en leur offrant l'opportunité de voyager dans un bus confortable dont ils n'ont pas eu l'habitude de prendre auparavant, avec un avant goût du confort de la gare du départ jusqu'à celle d'arrivée et en jouissant de la qualité du service de chaque employé à tous les niveaux.

## 1.2 Stratégie de prix

Le prix est considéré comme un des atouts mis en œuvre, de même le service sera le meilleur de tous, pour conquérir le marché en proposant le même prix à que celui des concurrents. Le prix à appliquer tiendra compte de celui du marché et du coût des opérations ou coût du revient en considérant également le pouvoir d'achat des clients.

Autant que possible, il faut essayer de ne pas trop s'écartez du prix affiché par les concurrents notamment les coopératives, et d'être en mesure de proposer un prix abordable en plus de la qualité du service.

Les dépenses en carburant s'avèrent une des plus importantes parmi les charges d'exploitation.

La formule pour déterminer le coût de la consommation se présente ainsi :

<u><i>Consommation au 100 Km x distances en Km x Prix du litre du gasoil</i></u>	
Dépense à la consommation =	<b>100</b>

Par exemple, pour calculer la dépense pour un voyage d'Antsiranana à Ambanja, les données nécessaires concernent :

- La distance du trajet: 240 Km
- La consommation du véhicule : 15 litres au cent
- Poser comme prix du litre du gasoil en octobre 2008, station Jovenna est de 2700 Ar.

$$\frac{15 \times 240 \times 2700}{100}$$

Dépense d'un voyage par bus =  $\frac{100}{97200} = 9.720.000/100 = 97.200\text{Ar}$

En divisant par le nombre des voyageurs, soit 29 passagers dans un bus de 30 places chauffeur

compris,  $\frac{97200}{29} = 3\,352\text{ Ar}$ , la dépense d'un voyage par voyageur est de 3 352A

**Tableau 7: Marge sur le tarif d'un voyage par voyageur**

Désignation	Montant (en Ariary)	Pourcentage (en %)
Tarif d'un voyage par voyageur	17 000	100
Dépense d'un voyage par voyageur	(3 352)	20
Marge par voyageur	13 648	80

Dépense pour une voiture en une journée =  $97.000 \times 2 = 194.400\text{ Ar}$ , pour les quatre voitures, elle sera de 777 600 Ar, alors que chaque véhicule fait un aller et retour par jour ; l'entreprise travaillera 06 jours sur 7, 26 jours sur 30 et 313 jours sur 365 de l'année donc la dépense totale en carburant annuelle sera 243 388 800 Ar.

Comparer les tarifs affichés par les concurrents aux prix à proposer :

**Tableau 8 : Comparatif des tarifs proposés par les concurrents**

Transporteurs	Ligne	Type de véhicule	Prix
TRANSPOST	Antsiranana- Ambaja	Minibus	12.000Ar
FIFIDI	Antsiranana- Ambaja	Minibus	17.000Ar
CTVA	Antsiranana- Ambaja	Minibus	17.000Ar
UTA	Antsiranana- Ambaja	Minibus	17.000Ar
ConforTrans	Antsiranana- Ambaja	Bus	17.000Ar

Source : Enquête auprès des responsables des coopératives.

Selon ce tableau, seul le « TRANSPOST » pratique un prix moins élevé à part cela celui des coopératives et le nôtre s'élèvent à 17.000Ar. TRANSPOST avec son prix à moindre coût n'est pas trop à craindre, car sa part de marché est très faible avec un Minibus de 14 places, en plus il ne fait que deux voyages aller et retour par semaine.

Tandis qu'avec les coopératives, même pour des prix identiques, les avantages restent en faveur de ConforTrans quant à la qualité de service à offrir sur le marché.

En cas d'inflation, nous comptons garder la même politique vis-à-vis des concurrents et n'augmenter le prix que proportionnellement à celui du marché et du calcul des écarts. Nous pouvons déjà estimer pouvoir maintenir le prix plus longtemps que les concurrents grâce à la politique Marketing et à l'utilisation du réducteur de consommation de carburant le **Super Fuel Max** qui réduit jusqu'à 25% la consommation du carburant.

### **1.3-Politique de distribution/placement**

La gare routière publique du district d'Antsiranana se trouve un peu à l'écart de la ville, à six kilomètres de la ville d'Antsiranana en direction de la route d'Ambilobe. Les clients qui n'ont pas de téléphone ou qui n'ont pas le numéro de téléphone de la coopérative voulant faire une réservation, devront se déplacer par bus ou par taxi pour s'y rendre. C'est pour cela que la plupart des voyageurs ne pratiquent pas la réservation mais au jour et à l'heure même de leur départ ils se présentent à la gare, C'est l'une de la cause du racolage des passagers.

Même avec la technologie de communication, en général, les passagers de la région DIANA préfèrent venir faire la réservation sur place. Ainsi, ils peuvent choisir la place qui leur convient le mieux. Mais l'éloignement de la gare routière publique les oblige à appliquer la réservation téléphonique pour ceux qui en ont le moyen.

Puisque la gare routière du ConforTrans est installée à proximité de la ville, ce choix de son emplacement est plus avantageux par rapport aux autres concurrents et cette place convient très bien à la clientèle.

### **1.4-Politique de communication**

L'objectif concernant la communication est d'attirer le plus rapidement possible l'attention des personnes cibles et de susciter leur intérêt à demander notre service. Pour cela, des brochures contenant certaines informations clés sur les voyages et des messages susceptibles de capter l'intérêt des lecteurs seront distribuées aux alentours de la gare routière publique pour que le message parvienne directement aux personnes concernées.

En général, la brochure présentera le service offert par ConforTrans à bord d'un bus confortable portant des images montrant les véhicules utilisés et la normalisation de la gare

privée, la possibilité de visionner des films et des clips durant le voyage, les horaires du départ, et le numéro de téléphone pour un contact éventuel.

Egalement, des cartes de visite remise en cours du trajet vont permettre aux clients de faire une réservation par téléphone à leur prochain voyage.

En outre, l'inauguration devrait être le plus grand moment pour mettre au courant toute la population de la région DIANA qu'à partir de ce jour-là un nouveau transporteur, une nouvelle offre et aussi un nouveau service existent et occupent le marché de transport routier des voyageurs. L'entreprise est obligée d'employer les différents canaux de publicité comme la presse, la radio et ainsi que de la télévision.

De tout cela, le coût des brochures se résumera aux papiers ainsi qu'à l'encre consommée, au frais de déplacement et au temps mis pour les distribuer, car ConforTrans les réalisera elle-même. D'autant qu'elle dispose des moyens nécessaires pour le faire. Il y aura aussi des publicités médiatiques.

Pour l'année à venir, « ConforTrans » envisagera de faire passer la publicité dans un monde plus ouvert comme l'insertion dans le magazine de l'Office Régional du tourisme de Diégo-Suarez. Ce magazine donne beaucoup de publicités qui concernent les hôtels restaurants, les agences de voyages, les bijouteries, la beauté de plages et des baies (voire annexes).

## **Section 2 : Stratégie marketing « pull » et stratégie « push ».**

Ces deux stratégies se rapportent à la commercialisation et à la promotion des produits. Si la première consiste à attirer les acheteurs vers les produits, la seconde quant à elle consiste à pousser les produits vers les clients.

### **2.1 Stratégie « pull »**

Cette stratégie consiste à attirer la vente du produit par la demande du consommateur. Une telle politique suppose de gros efforts de communication, afin de sensibiliser la cible sur les qualités du produit et de développer en elle le besoin d'en acheter. Cette stratégie sera retenue quand le positionnement du produit repose sur un petit nombre de caractéristiques qui peuvent facilement être communiquées aux consommateurs par un bref message publicitaire.

Dans la politique de communication annoncée plus haut, l'entreprise cherche les moyens de faire passer le message, c'est-à-dire la publicité vers la clientèle par l'utilisation

des brochures. Ce genre d'approche est très utile par sa rapidité et sa simplicité de faire passer le message sur la cible.

Quant à la publicité à la radio et à la télévision, elle joue le rôle prépondérant de pouvoir toucher la majorité de la population de la ville. Lors de la recherche, il a été remarqué que les passagers aiment écouter la radio et aussi regarder la télévision alors qu'ils n'ont jamais vu, ni entendu la publicité des coopératives. C'est aussi un point sensible à retenir pour la prospection de la clientèle.

## 2.2 Stratégie « push »

Cette stratégie a pour objectif de pousser le produit dans la distribution, à le faire adopter par les canaux sélectionnés, puis à motiver ces distributeurs pour qu'ils en assurent la promotion la plus efficace possible auprès de la cible. Il faudra donc offrir des conditions financières attrayantes et une assistance technique pour l'organisation du point de vente et la formation des vendeurs. Cette stratégie sera préférable quand les clients potentiels deviennent diversifiés pour pouvoir les atteindre à travers une communication de masse dans des conditions avantageuses.

Comme le « ConforTrans » est une entreprise très ouverte, il collaborera avec beaucoup de partenaires, tels les hôtels restaurants de la région, les agences de voyages. Donc, cela lui facilite le travail pour pousser son produit vers les clients par l'intermédiaire de ses distributeurs. Cette descente vers les clients donnera des opportunités à saisir : une animation musicale, des lots à gagner pour les participants à l'achat de billet. Le responsable essayera de convaincre les gens à acheter le billet et à les persuader de voyager avec l'entreprise ConforTrans. Il essayera de faire connaître ainsi que son service et les nombreux avantages qu'elle offrira.

Avec les différents types de stratégie marketing, comment appliquer la stratégie dite « pull à dominante push » en plus du marketing mix ?

De tout ce qui précède la stratégie « pull » consiste à inciter les clients vers l'achat de billet de transport de voyage ConforTrans. A cet effet, des campagnes publicitaires à travers les médias, des participations à certaines foires et des promotions au niveau des distributeurs comme les agences de voyages et les hôtels restaurants de la région DIANA seront lancées.

En ce qui concerne la stratégie « push », les distributeurs seront stimulés, il leur sera proposé des prix et des conditions attractifs, des affiches et des bannières pour décorer leur

vitrine seront également mises à leur disposition. Ainsi, la stratégie à adopter est une stratégie « push » à dominance « pull ».

## **Conclusion partielle :**

Comme cette première partie vient d'exposer la présentation globale de l'entreprise, son identité, son environnement, l'étude de marché ainsi que la stratégie Marketing à adopter, ConforTrans a constaté l'existence d'autres concurrents sur le marché. Bien qu'une part de marché soit encore disponible, leur présence n'empêche pas l'introduction et le développement du ConforTrans sur cette ligne de transport routier.

Pour ce faire, une étude sur sa faisabilité organisationnelle s'avère importante pour escompter une réussite possible, la prochaine partie de ce travail y sera consacrée.

# **DEUXIEME PARTIE :**

## **FAISABILITE**

## **ORGANISATIONNELLE**

Elle décrira les différentes techniques à appliquer, à savoir : la planification des voyages et le système de contrôle de la qualité, sans négliger pour autant l'organisation à travers la mise en place de l'organigramme et la mise en œuvre des ressources humaines et matérielles permettant de mener à bonne fin ce projet.

# Chapitre I : Technique de production

Ce chapitre montre comment fonctionne le projet en termes de produit à fournir c'est-à-dire le transport, et comment déterminer les matériels nécessaires à son exécution. Il s'agit entre autre de l'identification des matériels, ensuite de la capacité de l'offre de service envisagée et enfin la planification de voyages et du système de contrôle de qualité.

## Section 1 : Identification des matériels

Cette section détaille tous les besoins en équipements de la société que ce soit les matériels d'exploitation, de transport ou de bureau. Il est évident que ces matériels devront être acquis avant le commencement des activités. Ils doivent figurer dans le bilan initial de l'entreprise.

### 1.1-Matériels d'exploitation

Pour pouvoir accomplir le présent projet, les bus sont des matériels nécessaires pour réaliser cette exploitation dans le domaine de transport routier de voyageurs.

Pour ce faire, un choix s'impose entre trois marques de voiture à savoir : NISSAN (Civilian), TOYOTA(Coaster), HYUNDAY (County) qui comportent toutes trente places très confortables. Après étude, ces marques ont chacune des atouts différents :

Pour la marque NISSAN c'est son confort et sa qualité qui la différencient des autres.

Pour la marque TOYOTA c'est sa résistance et sa longévité, elle paraît très intéressante pour une exploitation comme celle-ci ;

Pour la marque HYUNDAY elle a un design extraordinaire.

D'abord, toutes les voitures sont confortables à leur état initial, mais le choix doit porter sur une voiture la plus résistante, la plus énergique et la plus solide. Après étude, c'est la voiture de marque Toyota (Coaster) qui répond à cette qualité recherchée dont la résistance et la longévité et aussi le confort. Elle a une endurance exceptionnelle surtout en gravissant les pentes.

**Tableau 9: Caractéristiques de la voiture d'exploitation**

Type	TOYOTA COASTER BUS T1 CAR
Marque	TOYOTA
Puissance	17 chevaux
Nombre de place	30 Places
Nombre	04 Bus
Energie	Diesel
Année d'utilisation	Neuve
Moteur	6 Cylindres (4200cc)

Cet avantage d'offrir à la clientèle de cette zone régionale, un nouveau moyen de transport beaucoup plus confortable, plus sécurisant, plus spacieux, avec siège à dossier en haut, un climatiseur et qui, en plus, sera équipé d'un DVD. Egalement à préciser que tous les véhicules que ConforTrans va utiliser sont neufs. De l'extérieur à l'intérieur, ils pourraient attirer les clientèles avec leur aspect physique et leur état original.

Et également les équipements individuels à savoir : les porte-bagages et les bâches pour recouvrir les bagages des voyageurs, le super fuel max, un appareil permettant de réduire la consommation de carburant jusqu'à **25% de la consommation normale**, devront être acquis.

A part le véhicule d'exploitation, une autre voiture de service de marque Toyota va servir pour l'exécution de travail de la société, comme l'achat des fournitures de bureau, et pour transporter celles d'Ambanja.

## 1.2-Autres matériels

A part les bus, d'autres matériels, seront à prévoir, comme le matériel informatique et le matériel de bureau.

### 1.2.1-Matériel informatique :

Il aidera à la planification et au suivi des activités telles que le planning des trajets et des chauffeurs. Il sera aussi très utile pour la conception et l'impression des tickets de bus inséparables au service offert et éventuellement à beaucoup d'autres tâches nécessitant l'utilisation de cet outil, telles la saisie des données essentielles pour l'entreprise, les renseignements sur les voyageurs, toute la comptabilité de et les renseignements sur le personnel. L'utilisation de ce matériel facilitera certains travaux de la société en utilisant les différentes sortes des logiciels comme le logiciel comptable, le logiciel de traitement de texte.

A part tout cela, il constituera un moyen de communication et de publicité électronique par la présence du site Web (internet). Donc, l'entreprise devra avoir une adresse e-mail et un site Web, qui vont contribuer à faciliter les correspondances avec les clients, les partenaires ainsi que par d'autres personnes intéressées par des contacts rapides régionaux, nationaux, voire internationaux.

Par contre, pour le site Web c'est en quelque sorte un moyen de faire passer aux visiteurs une publicité où figure tous les renseignements concernant l'entreprise, comme le service qu'elle va offrir, l'information, la qualité de service, le contact, c'est-à-dire tout.

### **1.2.2-Matériels de bureau :**

Les matériels et les mobiliers de bureau ne doivent sans doute pas être négligés, car ils assurent non seulement le service mais aussi la qualité de service pour le bon déroulement des activités, sans omettre les diverses fournitures de bureau comme les stylos et crayons, les agrafeuses, des colles, les cahiers et d'autres consommables.

Quant aux mobiliers, il faudrait de tables de bureau, de chaises pour le personnel et les visiteurs, les étagères pour ranger les dossiers.

## **Section 2 : Capacité de l'offre de service**

Les éléments d'informations sur la capacité de l'offre du projet et les prévisions de ventes, ainsi que le système de contrôle de qualité pour la vision qualitative du projet seront décrits ci-après..

### **2.1-Capacité de véhicule**

Le bus comporte trente (30) places, chauffeur compris, la capacité totale des véhicules est alors égale à la différence entre le nombre de places et le nombre de chauffeurs nécessaire pour le voyage. Chaque voiture transportera vingt neuf passagers par voyage ou l'aller simple. En une journée, chaque véhicule effectue un aller et retour, avec quatre bus de huit allers-retours par jour sur la ligne Antsiranana-Ambohijanahola, zone régionale DIANA et pour une distance de 240 Kilomètres.

Pour les quatre bus, au total ConforTrans pourra transporter 116 voyageurs pour l'aller simple, soit en une journée,  $116 \times 2 = 232$  passagers à bord. C'est la capacité maximale de l'entreprise « ConforTrans » sur une période de cinq ans.

Compte tenu des forces et des faiblesses des concurrents, déjà identifiées précédemment et aussi d'après les études faites auprès des clients potentiels, la stratégie suivante est établie afin de pénétrer le marché.

ConforTrans donnera à ses passagers l'occasion de voyager dans des bus confortables qui n'existent pas encore sur le marché régional du transport de voyageurs. Ils sont identiques à ceux utilisés par les grands hôtels, les agences de voyages pour le transport de leurs clients étrangers. Elle leur offrira des services de qualité en aménageant un endroit spacieux et sain dans la gare routière privée et à une distance raisonnable de la ville où il y aura une salle de réception et une salle d'attente pour les voyageurs, et un lieu d'embarquement convenable. Et en outre, le tarif offert sera très compétitif.

En se référant à cette base de pénétration du marché, ConforTrans pense pouvoir atteindre une part de marché estimée jusqu'à 24%, dans la section « Evaluation du marché ». Bien qu'elle estime pouvoir en détenir davantage, elle encore limitée par le nombre de véhicules qu'elle peut acheter mais elle compte élargir cette activité très prochainement.

## 2.2-Vente prévisionnelle

La vente de l'entreprise ConforTrans est basée sur le nombre de billets vendus, sur l'offre, ainsi que la demande de la clientèle. En général elle varie en fonction de la saison et du jour, mais avec les stratégies marketing que l'entreprise va adopter dans, c'est sûr qu'il y a un impact à la vente. Cette section va entamer le nombre de billets à vendre, ensuite le chiffre d'affaires correspondant et enfin la prévision pour les cinq premières années.

### 2.2.1-Nombre de billets à vendre

La prévision de ventes sera évaluée à partir du nombre de billets vendus par jour et c'est sur la base toujours de la part de marché estimée. Sa capacité est déterminée par les 29 places disponibles (p) pour chaque véhicule de ConforTrans et avec ses 04 voitures qui feront chacune un aller et retour par jour.

Le nombre de voyage est calculé à partir du nombre de la période multiplié par 29, le nombre de place disponible du véhicule, avec la formule :

$$\text{Nombre de voyages} = \text{Période en jour} \times \text{Nombre de voyages en une journée (08)}$$

Pour le nombre de passagers, la formule est de :

$$\text{Nombre de passagers} = \text{Nombre de voyages} \times \text{Nombre de places par véhicule (29)}$$

**Tableau 10 : Nombre de passagers chaque période**

	Périodes en jour	Nombre de voyages (v)	Nombre de passagers
Jour	01	08	232
Semaine	06	48	1 392
Mois	26	208	6 032
Année	313	2 504	72 616

Le nombre de billets vendus est égal au nombre de passagers transporté par l'entreprise, l'entreprise ConforTrans va vendre  $29p \times 8v = 232$  billets par jour. Puisque l'entreprise travail 06 jours par semaine, elle va vendre  $48v \times 29p = 1\ 392$  billets par semaine. La vente mensuelle devra  $208v \times 29p = 6\ 032$  billets, en un an, elle sera  $2\ 504v \times 29p = 72\ 616$  billets en période de haute saison.

Pour la première année d'exploitation, l'entreprise estime vendre 54 125 billets. Puisque la haute saison de l'année compte 141 jours et la basse saison est de 224 jours, ce chiffre est expliqué par : la vente en haute saison est à la maximale c'est-à-dire  $141j \times 232$  billets = 32 712 billets et en basse saison, elle atteint jusqu'à 21 413 billets, le tout est égal à 54 125 billets vendus à la première année d'exploitation.

### 2.2.2-Chiffre d'affaires de l'entreprise :

Proposé à 17 000Ar l'unité, le chiffre d'affaires par jour devra être à Ar  $17\ 000 \times 232$  et va donner 3 944 000Ar en haute saison.

Avec six jours sur sept, en une semaine, le CA atteindra  $3\ 944\ 000Ar \times 06j = 23\ 664$  000Ar, et en un mois d'exploitation, il s'élèvera à Ar  $3\ 944\ 000 \times 26j = 102\ 544\ 000Ar$ .

Soit  $p$  : nombre de places,  $v$  : nombre de voyage, Ar : Ariary.

**Tableau 11: C.A prévisionnels des cinq premières années en Ariary**

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Billets vendus	54 125	54 288	61 152	62 712	72 616
C.A (en Ariary)	920 125 000	922 896 000	1 039 584 000	1 066 104 000	1 234 472 000

Source : Auteur

Ce tableau affiche que le maximum de nombre de billets à vendre sera atteint à la cinquième année d'exploitation.

Durant les quatre années d'exploitation, l'entreprise essayera de convaincre la clientèle à voyager avec « ConforTrans » par des publicités comme l'affichage, la distribution des brochures, la radio et la télévision. Raison pour laquelle le chiffre n'est pas encore atteint son maximum de places offertes, sauf à partir de l'année N+4.

## Section 3 : Planification des voyages et système de contrôle

Cette section souligne l'importance de la qualité de service offerte à travers : d'abord la planification des voyages à mettre en place et ensuite, le système de contrôle de qualité envisagé.

### 3.1-Planification des voyages

Elle tient compte de deux facteurs, à savoir : le nombre des véhicules utilisés, puis le moment et l'horaire que les clients préfèrent, pour fixer le nombre de bus de l'entreprise et enfin le moment et l'horaire opportun.

#### 3.1.1-Nombre de bus de ConforTrans :

Avec quatre bus à disposition, effectuer quatre voyages allers-retours par jour reliant Antsiranana à Ambanja, implique alors que les bus voyageront tous les jours au début de l'activité jusqu'à ce qu'il soit possible d'investir pour de nouveaux bus.

Le nombre de bus ci-dessus est calculé à partir de la part du marché à ravir. Etant donné que l'offre totale sur le transport routier de la ligne Antsiranana- Ambanja n'arrive pas à satisfaire les trois cents passagers pendant la haute saison qui dure trois mois (juillet, août et septembre) plus les jours de fêtes comme la semaine du Noël et du nouvel an, de l'Ascension et Pentecôte, de la fête nationale, semaine de Pâques, le Saint Valentin, et d'autres jours chômés qui comptent environ 45 jours. Ainsi, le nombre de jours en haute saison totalise 135 jours.

Un des raisons pour laquelle, le suivi et l'entretien des véhicules ont été intensifiés. Après N+5, ConforTrans envisagera de multiplier ses bus ainsi d'étendre la zone et la ligne exploitée, cela nécessitera un certain nombre de véhicules supplémentaires. Avec ce dernier, il sera plus facile pour l'entreprise d'organiser le plan de ses voyages ainsi que celui des chauffeurs. Avec six chauffeurs à disposition, ces derniers suivent ainsi le plan de rotation qui correspond au plan de voyages mis en œuvre.

#### 3.1.2-Moment opportun pour le départ

Comme l'enquête auprès des voyageurs a permis d'arriver à bien étudier le moment et même l'heure auxquels ils préfèrent voyager c'est pour cela que le bon matin, le matin et l'après-midi ont été choisis afin qu'ils puissent profiter de l'horaire qui leur convient.

- **Dans la journée :**

Avec le programme de la journée les clients organisent leur choix pour voyager. Le matin comporte plusieurs options en ce qui concerne l'heure du départ :

Le matin : avant 06h du matin, seul départ très tôt à 03h, et après, deux départs à 07h à 10h. Tandis que pour l'après-midi, il est à 15h.

En général, les vacanciers choisissent de voyager l'après-midi et le week-end. Mais les hommes d'affaire y compris les commerçants optent pour le bon matin. Ils veulent voyager avant le lever du soleil pour arriver à leur destination assez tôt.

Par contre, les fonctionnaires et les hommes âgés préfèrent le matin. Avec le ConforTrans chacun peut fixer son choix, quel que soit le moment (ou l'heure) cela fait partie de son point fort et sans oublier sa ponctualité.

- **Dans la semaine :**

Par rapport à la journée, les heures du départ restent toujours maintenues, ce qui les différencie dans la semaine, le jour de pointe part de vendredi à lundi même en basse saison. Pour la région DIANA, le week-end est un jour de détente, certaines personnes préfèrent se déplacer dans d'autres districts pour y passer leur week-end. Pour toutes les semaines avec la ligne Antsiranana-Ambanja, la période de vendredi à lundi est considérée comme jour de pointe c'est-à-dire haute saison.

Seulement haute saison, il n'existe pas de jour exceptionnel : l'offre n'arrive même pas à satisfaire la demande, c'est pour cela que les coopératives procèdent à l'affectation de leurs véhicules à d'autres lignes dans la ligne Antsiranana-Ambanja.

Comment se présente cette planification des voyages ? Elle a été élaborée à partir du nombre des voitures et celui des chauffeurs.

Le moment du départ de chaque voyage doit être respecté quelque soit le motif, même si l'entreprise arrive à remplir bien avant le véhicule bien avant l'heure : l'heure prévu reste sans changement.

**Figure 3: Horaire du voyage dans une journée (240 Km)**

<b>Antsiranana</b>	<b>Ambanja</b>
<b>Départ</b>	<b>Arrivée</b>
03 heures	08 heures
07 heures	12 heures
10 heures	15 heures
15 heures	20 heures
<b>Arrivée</b>	<b>Départ</b>
08 heures	03 heures
12 heures	07 heures
15 heures	10 heures
20 heures	15 heures

Source : Auteur

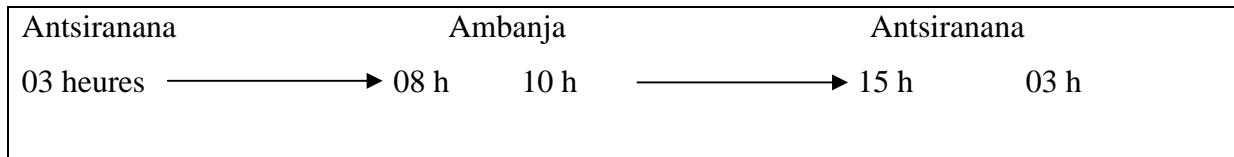
Ici, la vitesse moyenne se situe entre 60 à 70km l'heure, et la durée minimale du trajet est estimée à cinq heures par voyage. Chaque véhicule dispose de deux heures de repos après chaque voyage. Puisque l'effectif de ConforTrans est de quatre (04), deux véhicules restent à la gare d'Antsiranana et les deux autres restent à Ambanja pour attendre le premier départ du lendemain et ainsi de suite.

- **Système de rotation des véhicules**

Avant de mettre en place toute organisation, il faut que chaque chauffeur soit à la fois chauffeur et mécanicien pour les petites réparations en cas de panne de voiture ou de problème technique.

Il faut une organisation minutieuse des véhicules, pour pouvoir suivre la continuité du travail, ainsi celle des chauffeurs. Le véhicule qui arrive le premier part en premier c'est-à-dire que les bus travailleront en rotation. Exemple : un véhicule part à trois heures du matin d'Antsiranana arrive à huit heures du matin à Ambanja. Après deux heures de repos, il repartira à dix heures du matin pour Antsiranana et il devra attendre le prochain départ du lendemain.

Le nombre de chauffeurs est égal à six, cinq pour les quatre bus, avec un chauffeur supplémentaire pour la voiture de service de l'entreprise. Afin de bien répartir la tâche, la méthode simplifiée de l'organisation d'arrivée et départ de chaque bus se présente ainsi :

**Figure 4: Organisation de travail de chaque véhicule**

Source : Auteur

Cette figure reflète l'organisation de chaque véhicule ainsi que le plan de travail de tous les chauffeurs, c'est une organisation très simplifiée. Chaque chauffeur aura son propre plan, afin qu'il ne se perde pas dans l'organisation de son travail.

Un tableau sera établi à l'issue de cette planification ; il sera mis à la connaissance des chauffeurs et pourra leur servir de repère, afin de suivre la rotation des bus respectivement avec précision et de savoir quand leur tour arrive. L'entreprise élaborera un grand tableau qui reprend l'horaire, l'origine, la destination ainsi que le code véhicule. Le tableau ci-après illustre ce début d'activité faisant ressortir la première rotation :

**Tableau 12: Tableau de rotation des bus**

jours	Horaire/origine	Destination/horaire	Bus/chauffeur
1 <sup>er</sup> jour	03h-Diégo	Ambanja-08h	BD1-CD1
	03h-Ambanja	Diégo-08h	BA1-CA1
	07h-Diégo	Ambanja-12h	BD2-CD2
	07h-Ambanja	Diégo-12h	BA2-CA2
	10h-Diégo	Ambanja-15h	BA1-CA1
	10h-Ambanja	Diégo-15h	BD1-CD1
	15h-Diégo	Ambanja-20h	BA2-CA2
	15h-Ambanja	Diégo-20h	BD2-CD2
2 <sup>ème</sup> jour	03h-Diégo	Ambanja-08h	BD1-CD3
	03h- Ambanja	Diégo-08h	BA1-CA3
	07h-Diégo	Ambanja-12h	BD2-CD2
	07h-Ambanja	Diégo-12h	BA2-CA2
	10h-Diégo	Ambanja-15h	BA1-CA3
	10h-Ambanja	Diégo-15h	BD1-CD3
	15h-Diégo	Ambanja-20h	BA2-CA2
	15h-Ambanja	Diégo-20h	BD2-CD2

Source : Auteur

A signaler : ce tableau est applicable pour toutes les années d'exploitation de l'entreprise jusqu'à ce que l'entreprise augmentera l'offre c'est-à-dire la part de marché, il

sera peut être maintenu à la sixième année de la réalisation de ce projet. Par contre, pour la première semaine d'activité le ConforTrans élaborera un autre plan de rotation. Au lieu de faire quatre allers retours, il sera limité jusqu'à deux allers et retours par jour pour prévoir le voyage à moitié vide qui pourra causer une perte pour la société.

Ce tableau montre l'horaire du départ de chaque jour, l'origine et la destination, ainsi que l'agencement du plan de rotation des véhicules. Chaque chauffeur a son propre code exemple CD1 veut dire Chauffeur Diégo Numéro 01, et CA2 Chauffeur Ambanja Numéro 02, ainsi que chaque bus : BA1 veut dire Bus Ambanja numéro 01. Le nom de la ville se rapporte au lieu de départ, et le numéro désigne l'ordre du départ.

### **3.2-Système de contrôle de qualité**

La qualité de service joue un rôle très important pour les clients, ils jugent l'entreprise par le service qu'elle offre. Les gens de cette région, avant d'acheter un produit ou un service, ont l'habitude de s'enquérir si ce produit est de vraie marque ou non, et si la qualité de service est bonne ou mauvaise et en fonction de tout cela ils fixent leur décision d'acheter ou non.

#### **3.2.1-Culture de participation**

Afin d'assurer la qualité de son service, ConforTrans compte conscientiser et responsabiliser chaque membre de son personnel sans exception, sur l'importance de son travail et de sa répercussion sur l'image de l'entreprise.

Il est important aussi de les conscientiser à quel point ce serait néfaste pour l'entreprise si jamais ils négligent leur travail et à quel point leur contribution sera bénéfique non seulement pour l'entreprise mais surtout pour eux, car le succès de l'entreprise fait le succès de chacun et vice versa. Ceci aboutit alors à la mise en place d'une culture de participation de chacun.

C'est pour cela que le Directeur, avant l'affectation de chacun à son poste, réunit tout le personnel de l'entreprise (cf. chapitre II- section 3).

De ce fait, tout le personnel prend conscience de son mérite d'avoir contribué au développement de la société et sera encore plus motivé dans son travail. L'application de cette culture suppose évidemment un bon accueil des clients et être attentif à leur besoin.

#### **3.2.2-Contrôle du bon fonctionnement**

En plus de cette culture de participation, il existera un système de contrôle du bon fonctionnement des opérations sous la responsabilité du personnel responsable des opérations.

En effet, les chauffeurs devront remplir un document qui servira à décrire tout le déroulement du trajet après chaque voyage et à mentionner tous les détails pertinents qui

nécessitent d'être évoqués, tels qu'une panne de voiture à quel endroit, réparation à faire, mécontentement des voyageurs, problème de santé durant le trajet et autres divers.

Un mécanicien fera également le contrôle des bus au départ et à l'arrivée et remettra un compte rendu au responsable des opérations qui prendra ensuite toutes les mesures correctives nécessaires. A part le contrôle mécanique, les bus auront également droit à un lavage à chaque arrivée que cela soit à l'extérieur ou à l'intérieur du véhicule. Le respect de la propreté et des voyageurs sera une des principales préoccupations de l'entreprise.

### **3.2.3-Système de contrôle par les clients**

Enfin, pour être plus proche de ses clients et en plus pour fidéliser la clientèle, l'entreprise organisera une loterie sous forme de contrôle à partir du billet des passagers, c'est-à-dire au dos de chaque billet, une sorte de questionnaire doit être rempli par les passagers. Ce questionnaire sert de base de contrôle du cahier des charges, à respecter par les chauffeurs et les contrôleurs durant le trajet du voyage.

Ce genre de contrôle sera très utile pour combattre la surcharge parce que les clients eux-mêmes feront office de contrôleur en tant que premiers réticents à la surcharge.

Outre le contrôle, cette technique permet à l'entreprise d'accroître le nombre de sa clientèle car à travers son sérieux, elle prouve sa faveur en tant que transporteur très sérieux qui ne cherche que l'avantage et la satisfaction de ses clients. Donc l'entreprise essayera de les persuader à partir d'effet psychologique. Ainsi, les clients se sentent considérés par l'entreprise qui prend soin d'eux.

Et en outre, cette loterie va croire inciter tout le monde à y participer et il va sans dire que cela va augmenter le nombre de voyageurs de l'entreprise « ConforTrans ».

La région DIANA abrite une population cosmopolite, friande de nouveauté et surtout originale. C'est pour toutes ces raisons que l'entreprise organisera cette sorte de loterie et/ou de lots à gagner qui suivent l'évolution actuelle comme le téléphone ou le lecteur DVD ou un hébergement dans un hôtel restaurant partenaire ou un dîner dans un restaurant partenaire ou bien un tee-shirt qui portera l'emblème de l'entreprise ConforTrans.

En ce qui concerne la loterie, beaucoup de lots y figureront comme la réduction de prix du billet, un billet gratuit pour un couple au moment du jour de Saint valentin.

Ci-dessous un exemple de questionnaire inscrit au dos du billet de transport de l'entreprise « ConforTrans ».

**Figure 5: Questionnaire au dos du billet**

- Andeha ho aiza ianao ? : \_\_\_\_\_
- Manakory ny dia, tsara ? : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Inona no hitanao fa mahafinaritra ? : \_\_\_\_\_
- Ary inona ny tsy mety? : \_\_\_\_\_

Source : Auteur

Avant chaque départ, le responsable incite les passagers à participer à la tombola de fin d'année et, en plus, ce questionnaire permet à l'entreprise d'améliorer son service à partir des critiques de la clientèle et de pouvoir mesurer son image et sa notoriété à travers ses clients.

Les deux dernières questions tiennent lieu de réclamations, la remarque, la solution et la suggestion c'est-à-dire toute idée qui peut apporter une amélioration de la qualité de service offerte par l'entreprise.

### **3.3.4-Système de contrôle par le tableau de bord**

Dans le cadre de la démarche qualité, afin notamment de mieux communiquer et de mieux impliquer le personnel, il est possible de dresser un tableau de bord où chaque service (ou chaque fonction) trouve des indicateurs liés à ses objectifs. Il constituera un outil de pilotage de la direction. Il contient la somme des éléments indicateurs et concerne l'ensemble des services (commercial, production, comptabilité...).

#### **• Principes**

Quelques principes doivent régir le choix des indicateurs :

##### **- Principe n° 1 : l'utilité**

Il ne faut pas oublier que les indicateurs ne comportent que la mesure d'objectifs. Ils doivent donc être choisis en fonction de l'objectif à atteindre prioritairement. On ne peut pas attribuer cinq objectifs à un service (par exemple) qui ne saurait plus où donner la tête et qui regarderait monter et descendre les indicateurs sans savoir comment réagir.

### - **Principe n° 2 : ne pas s'éparpiller**

Si effectivement cinq objectifs se rapportent à un service, il faut d'abord concentrer ses efforts sur le plus important (des outils qualité permettent de sélectionner !!!) et lorsque celui-ci est atteint, choisir un nouvel objectif (ne pas oublier de fiabiliser le précédent) considérer une période où on "garde un œil" sur le précédent pour vérifier qu'un changement ne détruit pas.

### • **Exemples d'indicateurs**

Choisir les indicateurs suivants :

- Commercial :
  - chiffre d'affaires,
  - marge,
  - valeur ajoutée.
- Sécurité :
  - nombre d'accidents (avec arrêt) depuis le début de l'année (ou dans le mois),
  - nombre de jours d'arrêts,
  - coûts.
- Comptabilité :
  - durée moyenne de recouvrement,
  - résultat (mois par mois).
- Production :
  - productivité (il est intéressant de montrer que la productivité progresse AVEC et non CONTRE la Qualité),
  - temps d'arrêts,
  - taux de rendement global des véhicules.

### • **Saisie des données**

Le tableau de bord peut être centralisé (par exemple, sur l'ordinateur du chef), mais il peut être aussi :

- d'une part, centralisé (avec mise à jour au mois ou à la semaine, par exemple),
- d'autre part, déployé de sorte que chacun tienne à jour le tableau de bord de son service (il peut être manuel).

L'important c'est une fréquence de mise à jour suffisante, réaliste et effective et ainsi la mise à jour sera facile.

Le fait de procéder une mise à jour quotidienne et à une mise à jour mensuelle présente un grand intérêt. Au quotidien, elle compare ses performances par rapport à celle de la veille. Au mois, elle voit se dessiner les tendances lourdes.

- **Présentation du tableau de bord**

En choisissant de faire un suivi du tableau de bord au jour le jour (celui qui se trouve dans le bureau du chef d'équipe), préférer la présentation graphique par points ou par histogramme. Il ne faut oublier de porter l'objectif sur le dessin.

En préférant installer celui mensuel (celui qui se trouve dans le bureau du directeur), il est possible de varier les présentations et de grouper les indicateurs, puis de les synthétiser.

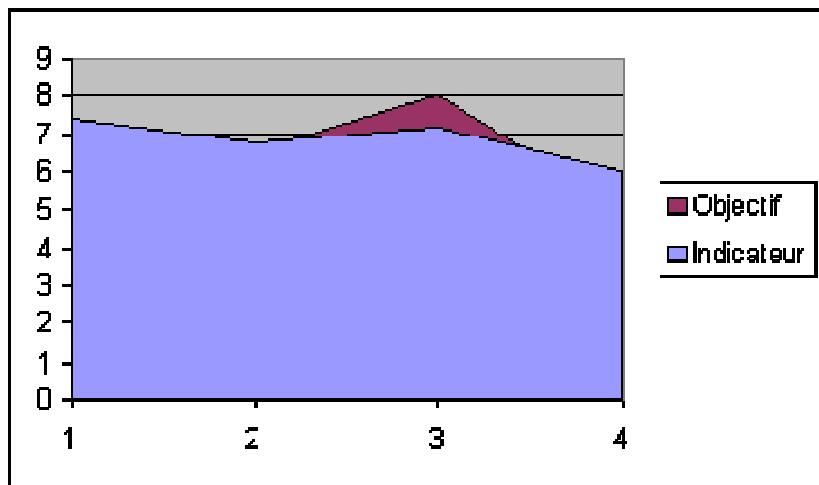
Par exemple :

Objectif atteint à 100 % : le chiffre est écrit en vert,

Objectif atteint à plus de 90 % : le chiffre est écrit en orange,

Objectif atteint à moins de 90 % : le chiffre est écrit en rouge.

**Figure 6: Exemple de tableau de bord**



**Exemple 1** - Si l'objectif est visible, c'est qu'il n'est pas atteint

ConforTrans préfère retenir le suivi par le tableau de bord mensuel pour déterminer sa capacité par rapport à son objectif. Le choix des indicateurs pour les cinq premières années est basé sur le nombre des billets vendus, le résultat mensuel et aussi le nombre d'accidents. Au commencement, ces trois indicateurs résument en quelque sorte toutes les activités, parce que le résultat va montrer que l'entreprise connaît son bénéfice ou sa perte, le nombre des billets vendus peut définir le choix de la clientèle, et enfin le nombre d'accident mesure la sécurité du transporteur durant le voyage.

## Chapitre II : Etude organisationnelle

L'étude organisationnelle est la base de tout commandement, comprenant la structure organigramme de l'entreprise, l'organisation de travail du personnel ainsi que le calendrier de réalisation et le cadre logique du projet.

### Section 1 : Structure organisationnelle

#### 1.1-Organigramme

L'organigramme décrit un graphique représentant de façon synthétique l'ensemble de la structure d'une entreprise. Ce schéma permet de visualiser la place de chaque fonction et les relations de travail existant entre celles-ci. Il indique aussi le rôle de chaque responsable ainsi que les relations mutuelles.

##### 1.1.1-Différents types d'organigrammes :

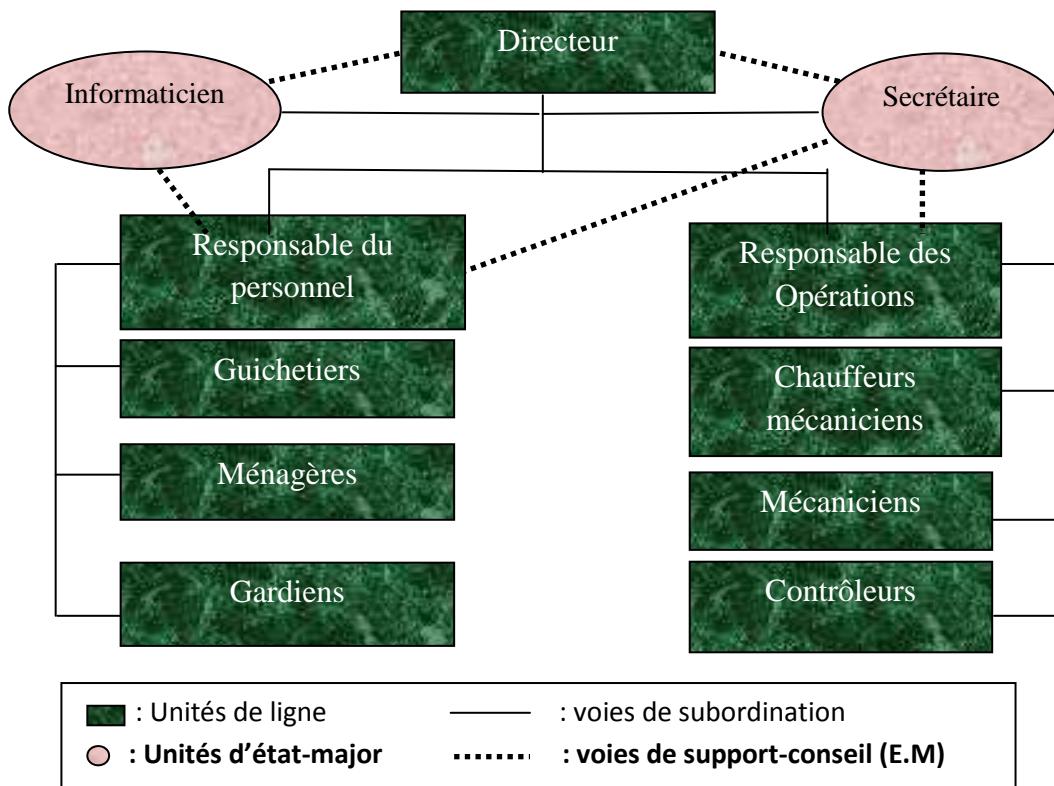
Il existe beaucoup de types d'organigrammes possibles, à savoir : la structure linéaire qui a une forme très, les voies de commandement sont uniques, les responsabilités clairement réparties. Il s'agit alors d'une structure linéaire ou hiérarchique, rencontrée plus spécialement dans les petites entreprises traditionnelles.

Ensuite, la structure fonctionnelle, certaines organisations nécessitent, une activité innovatrice par exemple, des structures de communication multiples entre spécialistes d'une part, entre direction et spécialistes d'autre part. L'introduction d'un système de subordination multiple implique donc forcément un accroissement de la complexité et des risques de conflit entre deux supérieurs hiérarchiques d'une même personne.

Il y a aussi l'organigramme de structure avec unités centrales. Il a une structure très complexe du fait qu'un employé peut dépendre de deux ou de plusieurs responsables pour une tâche donnée d'où cela pourra créer un danger de conflit de compétence.

A part tout cela, le modèle de l'organigramme choisi pour ConforTrans est un organigramme de structure mixte (Staff and Line). C'est sans doute la plus courante dans les moyennes entreprises. Cette structure mixte (Staff and Line) est représentée par la figure n° 07.

Figure 7 : Organigramme de l'entreprise « ConforTrans »



Source : Propre

Elle permet de conserver la distribution des tâches au sein de la ligne, tout en introduisant une certaine spécialisation fonctionnelle dans les activités de la direction. Les états majors ou unités de conseil figurés par des cercles se composent de spécialistes dont les avis vont cerner divers services (à l'informatique) ; d'autres se rapportent à des fonctions précises qui leur sont consacrées (comme le secrétariat).

### 1.1.2-Hiéarchie dans le ConforTrans

Par définition, la hiérarchie se définit comme une organisation sociale par classement de personnes selon une échelle ascendante d'importance et de pouvoir (Microsoft Encarta 2008). Le commandement part de la direction vers les subordonnés.

Le Directeur est le pouvoir suprême de décision, toutes les décisions passent d'abord par lui avant de les faire exécuter. Les responsables, au nombre de quatre, sont l'intermédiaire entre le Directeur et les subordonnés. Le degré de commandement est de haut vers le bas, c'est-à-dire du directeur va passer par les responsables et se termine par les exécutants.

### 1.1.3-Ressources humaines de l'entreprise

Les ressources humaines de l'entreprise regroupent tout le personnel de l'entreprise, y compris le directeur. Pour le présent cas, elles sont au nombre de 26, ainsi les qualifications du personnel de l'entreprise seront détaillées ci-dessous :

- **Besoin en chauffeurs**

Compte tenu du nombre de véhicules utilisés et du nombre de voyages à effectuer, ConforTrans aura besoin de six chauffeurs pour assurer le voyage de la ligne Antsiranana-Ambanja ainsi que le transport de la voiture de service. Tous les chauffeurs doivent avoir les qualifications requises à savoir :

- Etre titulaire d'un permis de conduire pour le véhicule de transport en commun (plus de 09 places),
- Avoir une expérience de plus de cinq ans dans ce domaine,
- Etre titulaire d'un diplôme de mécanique automobile,
- Savoir parler le Français ou l'anglais,
- Avoir de bonnes qualités relationnelles.

D'autres qualifications mais ne sont pas mentionnées pour ne citer que les plus importantes. Les chauffeurs sont les principaux acteurs de ce projet, c'est pourquoi ConforTrans se montre très strict à propos des qualifications requises.

En particulier, il faut souligner que les chauffeurs doivent être des personnes sérieuses et responsables parce que durant le trajet, la vie des passagers est entre leurs mains. Ils doivent être à la fois chauffeur et mécanicien pour intervenir et faire face à toute panne durant le voyage.

Parler le français parce que la région DIANA est un centre d'attraction touristique avec l'existence de la ville de Nosy-Be, le lac Sacré d'Anivorano, l'aire protégée d'Ankarana.

- **Besoin en autres employés**

A part les chauffeurs, il faut également recruter d'autres employés indispensables à la réalisation du projet, énumérés suivant cette liste :

- Un mécanicien,
- Deux guichetiers (responsables d'accueil), à la fois caissiers
- Quatre femmes de ménage,
- Six gardiens.

## Section 2 : Organisation de travail

Il faut bien s'organiser afin d'assurer un bon fonctionnement à l'entreprise et de permettre de faciliter l'accomplissement des tâches pour le personnel. Chaque personnel a sa propre mission pour faire fonctionner normalement l'activité de l'entreprise. Dès maintenant, il faut bien préciser la tâche de chacun avec la définition de son poste respectif.

### 2.1-Attribution du personnel de l'entreprise

Ces employés auront chacun un rôle bien défini, chacun à son poste et exécute sa tâche sérieusement. L'entreprise essayera d'afficher un plan de travail avec les tâches attribuées à chaque membre du personnel pour le rôle que chacun aura à tenir.

#### 2.1.1-Mécanicien :

Il travaillera sous la directive du responsable des opérations. Il effectue un contrôle mécanique des bus à chaque départ et arrivée à Antsiranana, pour s'assurer que tout est en bon état. Il doit aussi constater, confirmer ou rectifier les affirmations du chauffeur dans le compte rendu.

Il doit également mentionner les mesures à prendre et les classer selon leur ordre d'urgence et d'importance. Sa tâche est donc de faire le suivi de l'état des voitures que cela soit le bus ou la voiture de service de l'entreprise.

Il est responsable des entretiens des voitures en temps nécessaire ainsi que toutes réparations utiles. Sans oublier que comme pour le chauffeur mécanicien, il doit être titulaire d'un diplôme de mécanicien automobile au moins du baccalauréat plus quatre.

#### 2.1.2-Responsables d'accueil ou guichetiers :

Ces derniers s'occuperont de l'accueil des clients à l'intérieur de la gare. Ils devront recevoir les clients, en tant que responsables de l'enregistrement et de l'organisation des réservations. Leur rôle est de conseiller les clients sur le programme des voyages ainsi que de répartir le numéro de places à chaque voyageur.

Chaque guichetier doit forcément garder un sourire aimable et serein. Il doit aussi être présentable, avoir le sens de la communication c'est-à-dire être sociable et aimable. Sans oublier de remercier les clients.

#### 2.1.3-Femmes de ménage :

Elles s'occuperont des tâches ménagères dont : le maintien de la propreté en permanence de la gare, c'est-à-dire toutes les vitres du bureau, les meubles, les toilettes ainsi que le sol. Elles sont responsables du lavage des tabliers des gardiens et des ménagères ainsi que de l'entretien de ces matériels de nettoyage.

A part les tâches ménagères, elles prépareront les boissons chaudes du personnel chaque matin, c'est-à-dire pour le premier départ à trois heures du matin. Elles aussi doivent être des personnes souriantes et aimables du fait qu'elles sont en contact permanent avec les clients pendant leur travail, soit à l'intérieur du bureau, soit à l'extérieur, c'est-à-dire à l'intérieur de la gare.

Elles doivent au courant de l'horaire de chaque départ, du responsable d'accueil, ainsi que du minimum de renseignements, du nom des responsables de chaque poste. Elles ne doivent pas négliger ces informations parce qu'elles font partie de la qualité de service sinon cela pourra causer une perte de clientèle dans les jours à venir et ternir l'image de l'entreprise.

Les quatre femmes de ménage se répartiront comme suit : deux à la gare de Diégo et les deux autres à celle d'Ambozafy.

#### **2.1.4-Gardiens :**

Ils seront au nombre de trois pour chaque gare, deux pour la sécurité de la journée et un pour la nuit. Ils auront leur propre plan de travail qui est en rotation, en plus chaque gardien dispose d'un code spécial exemple « GD1 » veut dire Gardien de Diégo numéro un, pour ceux d'Ambozafy « GA3 » : Gardien d'Ambozafy numéro trois.

**Tableau 2: Plan de travail des gardiens**

Date	Période	Gardiens
Lundi	Nuit	GD1
	Jour	GD2-GD3
Mardi	Nuit	GD2
	Jour	GD3-GD1
Mercredi	Nuit	GD3
	Jour	GD1-GD2
Jeudi	Nuit	GD1
	Jour	GD2-GD3

**Source : Auteur**

Comme ils ont pour mission de maintenir la sécurité à l'intérieur de la gare et aussi pour veiller sur les biens de l'entreprise, donc ils doivent être des personnes qui pratiquent des arts martiaux, avoir de bonne forme.

Ils peuvent contribuer à l'accueil des clients à l'entrée du portail donc ils doivent avoir un sens de la communication. Ils doivent savoir parler le Français ou l'anglais serait un atout. Les gardiens doivent être vêtus d'uniforme bien propre surtout ceux qui travaillent le jour parce qu'ils sont le reflet direct de l'image de l'entreprise.

### **2.1.5-Informaticien :**

Pour faire face à la technologie de l'informatique, ConforTrans doit suivre l'évolution en adoptant un système informatique pour bien fonctionner et faciliter sa tâche. L'ordinateur peut enregistrer les dossiers de l'entreprise ainsi que les renseignements concernant ses clients et le plus important est la tenue de son bilan et de ses états financiers. C'est pour cela qu'il est important d'y implanter l'informatisation et aussi d'engager un responsable informatique.

L'informaticien est responsable de la mise en place et de l'installation de ce système dans l'entreprise ainsi que des logiciels nécessaires. Il maintiendra le bon fonctionnement de cet ordinateur normalement et veillera surtout au problème de virus.

Il est aussi responsable de l'installation d'internet, l'ouverture d'une adresse e-mail et du site Web de ConforTrans :

Adresse e-mail : [confortrans\\_md@yahoo.fr](mailto:confortrans_md@yahoo.fr)

Site Web: [confortrans\\_md@moov.mg](mailto:confortrans_md@moov.mg)

A part tout cela, il est responsable de la formation du personnel en ce qui concerne l'informatique l'emploi de nouveau logiciel et de la nouvelle technologie de l'information, la mise à jour des données de l'entreprise dans le site Web.

Il contribuera à la conception des brochures, des affiches publicitaires ainsi que des tickets pour le billet.

Il va gérer la base de données, informatiser les états financiers et procéder à la saisie de ces états de l'entreprise.

### **2.2-Attribution du personnel cadre**

Le personnel de haut niveau, ou cadre de l'entreprise, est au nombre de trois, le Directeur de ConforTrans ainsi que leurs subordonnés directs qui sont composés de deux responsables.

#### **2.2.1-Directeur :**

La place d'un Directeur est un poste clé de l'entreprise, il est le dirigeant c'est-à-dire la tête de ConforTrans. Une entreprise qui ne dispose pas de dirigeant compétent risque d'être mal dirigée. Donc, il faut que le Directeur ait au moins un diplôme de maîtrise en Gestion.

Il est plus avantageux qu'il soit titulaire d'un diplôme de transport ou qu'il ait une expérience, et une compétence professionnelle dans ce domaine afin de pouvoir bien gérer l'ensemble de l'entreprise et veiller sur la synergie de toutes les opérations pour leur bon déroulement et leur contrôle.

Le responsable de toute la comptabilité n'est autre que le Directeur lui-même, il aura pour mission de tenir la comptabilité de la société c'est-à-dire le livre comptable et tout ce qui s'y rattache. Il s'occupera aussi de la détermination des divers impôts et taxes à payer par la société, tout ce qui concerne la fiscalité.

Il est responsable des finances :

- suivi de l'activité,
- Suivi des coûts de revient,
- Suivi des coûts unitaires,
- Renouvellement des véhicules,
- Choix de la formule de financement

Puisque c'est une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée, le Directeur n'est autre que la personne initiatrice de ce projet.

### **2.2.2-Responsable du personnel :**

Il joue le rôle d'un responsable juridique et à la fois responsable du personnel (recrutement et gestion).

En tant que responsable du personnel :

- Il est responsable du suivi de toutes les activités du personnel et de ses mouvements (permission, congé,...),
- Il est aussi responsable de la sélection et de la formation.

En tant que responsable juridique :

- Il gère le suivi des dossiers de sinistres, et des infractions et des délits mineurs,
- Il s'occupe de la négociation des polices d'assurance.

Il joue, à la fois, le rôle d'intérim en cas d'absence du Directeur.

### **2.2.3-Responsable technique :**

Il s'occupera de tout ce qui concerne les bus et leur entretien. Ses responsabilités sont énumérées ainsi : Assurer le bon état et le fonctionnement des véhicules au départ, en outre, il organise la maintenance périodique et assure le suivi des consommations et l'exploitation de l'entreprise. Il gère aussi les stocks de pièces détachées et adopte le choix d'une politique de maintenance à titre préventif et d'entretien. Il aura à confronter les rapports effectués par les chauffeurs et le mécanicien, à constater leur exactitude et prendre les décisions qui s'imposent. Il est le chef direct des chauffeurs, des contrôleurs, et du mécanicien donc toute décision à prendre les concernant vient de lui.

En ce qui concerne le diplôme requis, il doit être titulaire d'un diplôme d'ingénieur en mécanique automobile et du transport. Il doit avoir au moins cinq ans d'expérience dans ce domaine, avoir un sens de responsabilité, il doit s'agir d'une personne stricte et sérieuse à son travail.

### Section 3 : Calendrier de réalisation et cadre logique

#### 3.1-Calendrier de réalisation

Le calendrier d'exécution est un outil de planification qui permet d'identifier les différentes étapes et d'établir un échéancier des diverses activités à réaliser.

Pour simplifier les tâches, le tableau suivant présente le calendrier de réalisation de l'entreprise « ConforTrans » :

**Tableau 3: Calendrier de réalisation**

Tâche	Tâches	Durée	Tâches antérieures	Périodes
1	Acceptation de financement			1 <sup>er</sup> jour
2	Constitution de l'entreprise	5 jours	1	2 au 7 <sup>ème</sup> jour
3	Ouverture d'un compte	½ journée	2	8 <sup>ème</sup> jour
4	Commande des bus	½ journée	2	8 <sup>ème</sup> jour
5	Déblocage des fonds	1 jour	1 et 3	9 <sup>ème</sup> jour
6	Achats des matériels	7 jours	5	10 au 16 <sup>ème</sup> jour
7	Conception et impression des brochures, billets	7 jours	6	17 au 23 <sup>ème</sup> jour
8	Contrat de bail	21 jours	5	9 au 29 <sup>ème</sup> jour
9	Aménagement	21 jours	8	29 au 49 <sup>ème</sup> jour
10	Recrutement du personnel	30 jours	9	50 au 79 <sup>ème</sup> jour
11	Formation du personnel	1 jour	10	80 <sup>ème</sup> jour
12	Réunion avec les chauffeurs	½ journée	11	81 <sup>ème</sup> jour
13	Réunion avec les guichetiers	½ journée	12	81 <sup>ème</sup> jour
14	Réunion avec les contrôleurs	½ journée	13	82 <sup>ème</sup> jour
15		½ journée	13	82 <sup>ème</sup> jour
16	Réunion avec l'ensemble du personnel	½ journée	14	83 <sup>ème</sup> jour
17	Affectation des responsables	1 jour	15	9 jours avant J (92 <sup>ème</sup> jour)
18	Distribution des prospectus	7 jours	7 et 14	7 jours avant J (94 <sup>ème</sup> jour)
19	Réception des bus opérationnels	1 jour	4	98 <sup>ème</sup> jour
20	Réception des premiers clients	2 jours	16	98 au 99 <sup>ème</sup> jour
21	Cultes	½ journée	17	Le jour J matinée
22	Premier départ officiel de l'entreprise « ConforTrans »			Le jour J (100 <sup>ème</sup> jour)

Source : Cours de Techniques Quantitatives de Décisions

Sur ce tableau, il faut remarquer qu'après trois mois et dix jours après la phase de réalisation, ce projet devra devenir directement opérationnel, pour sa mise en œuvre, entant que première exploitation de l'entreprise. Le jour J aura dû être juste avant le troisième

mois, mais il aurait fallu attendre trois mois après la commande auprès du fournisseur pour se faire livrer les bus, durée qui a causé ce retard avec un décalage de trois mois dix jours.

A part la durée de la commande des bus à 90 jours, celle de recrutement requiert 30 jours pour pouvoir recueillir le maximum de candidats à l'offre d'emploi lancée. Cela permet un large choix sur la personne qui répond très bien au profil de chaque poste à pourvoir.

Avant toute opération, c'est-à-dire avant l'affectation du personnel, le Directeur de l'entreprise aura à réunir tout le personnel afin de lui faire savoir toutes les consignes, le rôle et la tâche qui incombent à chacun ainsi que les résultats attendus de tout en chacun par l'entreprise.

### **3.2-Cadre logique de l'entreprise « ConforTrans »**

Par définition, c'est une vision systématique de tout l'environnement d'un projet, il explique tous ses éléments critiques en tant qu'outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un projet.

#### **3.2.1-Présentation du cadre logique**

Le cadre logique est un tableau de quatre colonnes et de cinq rangées. Comme son nom l'indique, ils sont respectivement sous le vocable de logique verticale que de logique horizontale. La logique verticale indique les niveaux descriptifs du projet (objectifs, résultats, activités, intrants) ainsi que les conditions externes qui doivent être réalisées pour pouvoir atteindre les niveaux d'objectifs du projet. La logique horizontale comprend pour chacun des niveaux descriptifs du projet, des IOV ainsi que des moyens de vérification de ces indicateurs, Tels qu'ils sont énumérés dans le tableau du cadre logique suivant (tableau n° 15) proposé par l'entreprise ConforTrans.

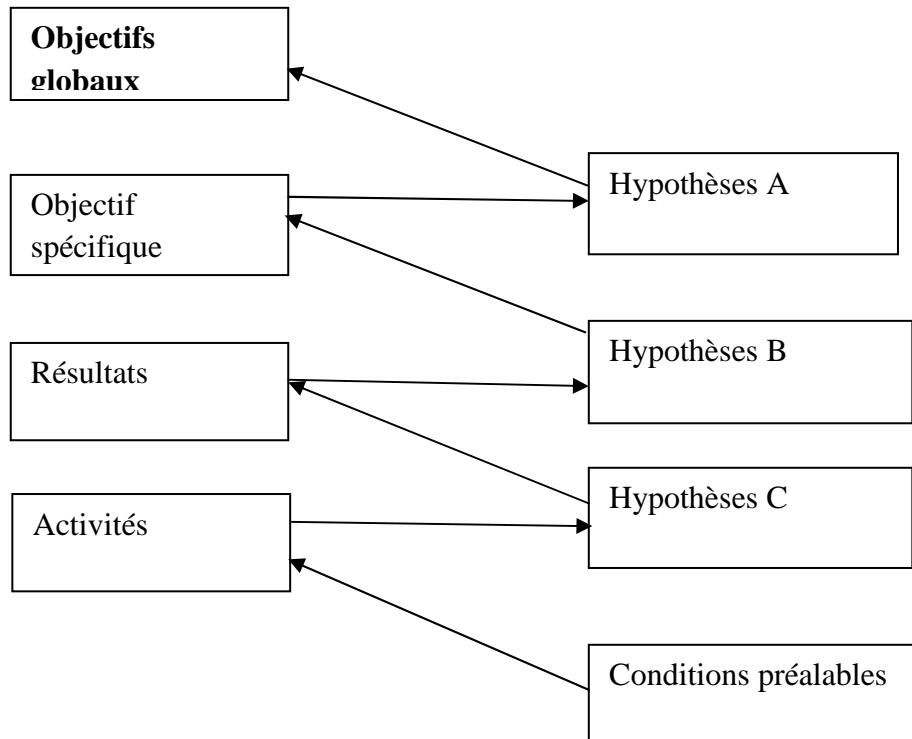
**Tableau 4: Cadre logique**

Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de Vérification	Hypothèses
Objectifs Globaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à l'amélioration de la qualité de services</li> <li>Contribuer au développement des échanges des biens et de personnes par voie routière entre Antsiranana à Ambanja</li> <li>Contribuer au développement économique de la région DIANA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Un demi de la place offerte par le « ConforTrans » est atteint dans 1<sup>ère</sup> semaine d'activité, deux tiers en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> semaines ; le maximum à partir de la 4<sup>ème</sup> semaine.</li> <li>❖ Respect d'hygiène, des bus en bon état et tous neufs, la ponctualité.</li> <li>❖ Création de 25 emplois dans la région DIANA, plus de 70 000 000 Ar de revenu salarial distribué.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La liste des passagers (cahiers de renseignements)</li> <li>➤ Gare routière privée avec des toilettes et une salle d'attentes propre, le tableau du plan de voyages (départ est respectivement de 03h00, 07h00, 10h00, 14h30, 15h00 sans attendre).</li> <li>➤ Lettre d'engagement, fiche de paie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation de tout le personnel à travailler correctement et en bonne foi.</li> <li>- suivi correct du projet comme prévu</li> <li>- Profitabilité du projet</li> </ul>
Objectif Spécifique : <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre le maximum de places offertes à partir de la deuxième année d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 83520 billets vendus à la deuxième année d'exploitation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de billets vendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction vis-à-vis du service rendu à la clientèle</li> </ul>
Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprise « ConforTrans » créée</li> <li>Résultats annuels positifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existence d'une entreprise « ConforTrans » sur le marché de transports routiers.</li> <li>❖ Un résultat de 385 926 770 Ar dès la première année.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liste des transporteurs qui exploitent les zones régionales à la direction des transports d'Antsiranana.</li> <li>➤ Comptes de résultat prévisionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une part de marché libre</li> <li>- Vente de plus de 81 166 billets par an.</li> </ul>
Activités : <ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutement du personnel</li> <li>Commande des bus</li> <li>Conception et impression des brochures et des billets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 25 employés au commencement de l'activité y compris le Directeur</li> <li>❖ 04 bus prêts à l'emploi</li> <li>❖ 3 000 brochures et 2 000 billets conçus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liste du personnel de l'entreprise.</li> <li>➤ Bon de commande</li> <li>➤ Cahiers des listes des opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des personnes qui répondent aux critères exigés.</li> <li>- Existence du fournisseur des bus Toyota Coaster</li> <li>- Participation de tout le personnel</li> </ul>
Intrants : <ul style="list-style-type: none"> <li>Les équipements</li> <li>25 employés</li> <li>423 670 240 Ar</li> <li>05 véhicules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Equipements de l'entreprise installés, entreprise prête à fonctionner matériellement</li> <li>❖ Tous les postes sont occupés</li> <li>❖ Emprunt de 423 670 240 Ar</li> <li>❖ 04 bus et 01 minibus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bilan d'ouverture</li> <li>➤ Entreprise prête à fonctionner normalement</li> <li>➤ Déblocage de fonds</li> <li>➤ Facture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des fournisseurs</li> <li>- Présence de ces 25 employés</li> <li>- Confiance des institutions financières</li> <li>- Existence de véhicule bus de 30 places de marque Toyota Coaster sur le marché.</li> <li>- Autorisation de la commune urbaine d'Antsiranana et de celle d'Ambanja,</li> <li>- Autorisation de la direction Régionale du Transport d'Antsiranana.</li> </ul>

### 3.2.2-Formulation des hypothèses

Les hypothèses caractérisent toutes les conditions les plus importantes pour la réussite de l'intervention. Elles répondent à la question posée par les facteurs externes qui empêchent la réalisation d'une telle intervention. Ce schéma facilite la lecture des hypothèses et leur relation avec la logique d'intervention :

**Figure 8 : Lecture des hypothèses-logique d'intervention**



Comme annoncée ci-dessus, la lecture transversale de droite à gauche permet de situer que les activités ne peuvent commencer sans les conditions préalables, les hypothèses C sont des conditions pour que les résultats soient atteints, les hypothèses B pour l'objectif spécifique et enfin, les hypothèses A pour les objectifs globaux.

## Conclusion partielle

L'organisation technique et l'organisation des ressources humaines de l'entreprise, c'est-à-dire les besoins en personnel et les besoins en matériel pour pouvoir réaliser ce travail, ont pu être développées dans cette deuxième partie, les méthodes de travail (planifier les voyages, et contrôler la quantité) favorisent l'amélioration de la qualité de service offerte par rapport à la concurrence sur place.

En ce qui concerne l'organisation, elle facilite la conquête du marché, mais sans le financement adéquat, ConforTrans ne pourra pas réaliser ce projet. Ainsi, la rentabilité financière de l'entreprise « ConforTrans » sera décortiquée plus en détail dans la partie suivante.

## **TROISIEME PARTIE :**

### **FAISABILITE FINANCIERE**

Cette dernière partie traite tout ce qui se réfère à l'aspect financier du projet. Elle met en évidence sa rentabilité et sa faisabilité financière ainsi que le montant de l'investissement nécessaire. Cette étude de faisabilité financière comporte trois chapitres sur :

- L'étude de l'investissement,
- L'analyse des états financiers,
- Et l'évaluation financière et l'analyse des impacts de ce projet.

# Chapitre I : Etude de l'investissement du projet

Dans cette étude de l'investissement, tout le coût nécessaire pour la création de cette entreprise « ConforTrans », c'est-à-dire le montant de cet investissement, sera déterminé et analysé ci-après.

## Section 1 : Coût de l'investissement

Cette section permet d'évaluer le coût de l'investissement ainsi que les besoins en fonds de roulement.

Le montant total de l'investissement pour pouvoir démarrer le projet s'élève à 611 370 547Ar, et les calculs sont effectués en supposant que le projet « ConforTrans » est financé à 70%. Cette somme fera l'objet d'un emprunt auprès d'une banque de choix comme la banque BNI. En quoi consistent les éléments qui composent l'investissement ?

### 1.1-Acquisitions au début du projet

L'investissement proprement dit est composé de véhicules d'exploitation (les bus) et des différentes sortes des matériels nécessaires y afférents. Les bus occupent les 78% du montant de l'investissement présenté dans le tableau ci-après :

**Tableau 16: L'investissement nécessaire en Ariary**

<b>Libellés</b>	<b>Nombre</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Total</b>
<b>Immobilisations Incorporelles:</b>			<b>839 650</b>
Frais de constitution		239 650	239 650
Logiciel informatique	2	300 000	600 000
<b>Immobilisations corporelles:</b>			<b>587 930 000</b>
Aménagement		4 000 000	<b>4 000 000</b>
<b>Installation technique:</b>			<b>10 870 000</b>
Lecteur DVD pour voiture	4	410 000	1 640 000
Super fuel max	8	250 000	2 000 000
Porte bagage	4	950 000	3 800 000
Lecteur DVD	2	100 000	200 000
Poste téléviseur petit écran, grands écrans	6	100 000/450 000	1 300 000
Aspirateur	2	415 000	830 000
Téléphone fixe	3	100 000	300 000
Bâche	4	200 000	800 000
<b>Matériel de transport:</b>			<b>562 000 000</b>
Bus	4	118 000 000	472 000 000
Minibus	1	90 000 000	90 000 000
<b>Matériel de bureau et matériel informatique:</b>			<b>11 060 000</b>
Table de bureau	6	275 000	1 650 000
Chaise de bureau	11	95 000	1 045 000
Table ordinateur	5	325 000	1 625 000
Mobiliers de classement	4	295 000	1 180 000
Chaise pour les clients (pour 6 personnes)	4	300 000	1 200 000
Ordinateur	5	800 000	4 000 000
Imprimante+photocopieuse+scanner	2	180 000	360 000
<b>Total des immobilisations</b>			<b>588 769 650</b>
<b>Prévision</b>		1% des immobilisations	<b>5 887 697</b>
<b>Totaux</b>		Immobilisations + Prévision	<b>594 657 347</b>

Source : Enquête auprès des fournisseurs

Le montant de la prévision est à 01% des immobilisations totales, cela va donner 5 887 697 Ariary. L'ensemble des immobilisations est à la charge de l'entreprise, sauf le

matériel de transport nécessitant un financement auprès des institutions financières et les dettes fournisseurs au montant de 562 000 000 Ar.

## 1.2-Fonds de départ

Par définition, le fonds de départ représente les charges nécessaires pour démarrer l'activité. Il s'agit toutes les charges d'exploitation constatées avant les premiers encaissements. Les éléments du fonds de départ et leur montant sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 17: Charges d'exploitation (en Ariary)**

Libellés	Montant
Achats des Matières consommables	5 443 200
Autres Approvisionnements	320 000
Charges extérieures	10 950 000
Total	16 713 200

Les achats de matières consommables représentent les dépenses en carburant pendant la première semaine.

Les autres approvisionnements concernent les papiers et l'encre indispensable pour la conception des brochures, les billets ainsi que les divers papiers administratifs, sans oublier les fournitures de bureau comme les stylos, crayons, gommes.

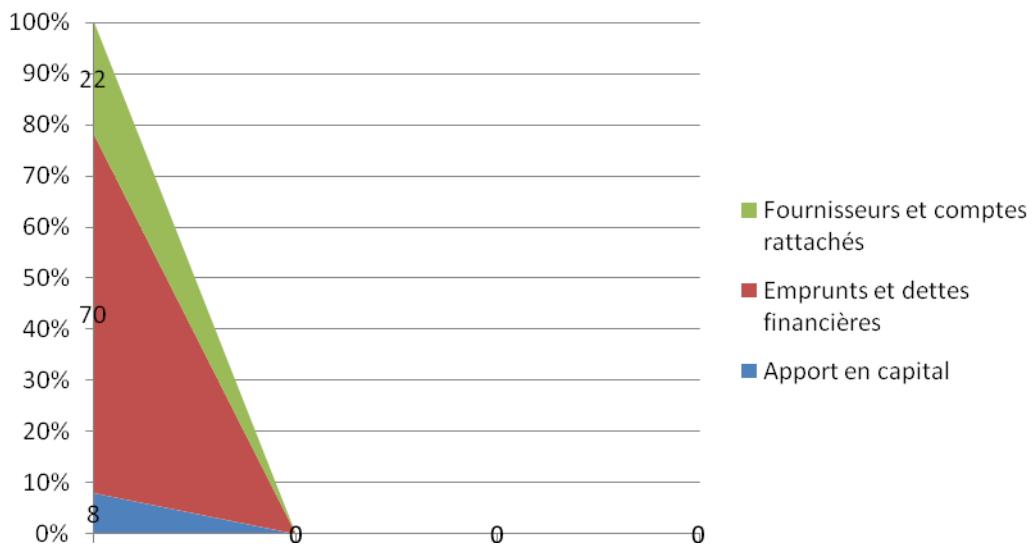
Les charges extérieures regroupent l'assurance des véhicules ainsi que les loyers pour une période de trois mois.

## 1.3-Répartition de l'investissement

Pour bien éclaircir le montant de l'investissement total de l'entreprise, le tableau ci-dessous montre la répartition de l'investissement en pourcentage.

**Tableau 18 : Répartition de l'investissement en pourcentage**

Libellés	Montant (en Ariary)	Pourcentage
Apport en capital	49 370 547	08%
Emprunts et dettes financières	427 959 383	70%
Fournisseurs et comptes rattachés	134 040 617	22%
<b>Total (Investissements)</b>	<b>611 370 547</b>	<b>100%</b>

**Figure 9: répartition de l'investissement**

Avec ce total de 611 370 547 Ariary de l'investissement, la dette financière auprès de l'institution financière correspond à 70%, la dette fournisseur estimée à 22%, le reste de 08% se rapporte à l'apport en capital. Les deux dettes : financière et fournisseur, couvrent la totalité des matériels de transport pour une valeur de 562 000 000 Ar.

## Section 2 : Plan de financement

### 2.1-Amortissement

Il s'agit du calcul des amortissements de toutes les immobilisations acquises au début de l'exploitation et pour les cinq années à venir.

**Tableau 19 : Amortissement des éléments d'actif pour l'année N (en Ariary)**

Immobilisation	Val d'acquisition	DAP	DAP cum	Val résidu
Immo incorporelles:				
Logiciel informatique	600 000	120 000	120 000	480 000
Frais de constitution	239 650	47 930	47 930	191 720
Immo corporelles:				
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	400 000	3 600 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	2 174 000	8 696 000
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	56 200 000	505 800 000
Mat de bureau et Matériel informatique	11 060 000	2 212 000	2 212 000	8 848 000
<b>Total</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>61 153 930</b>	<b>527 615 720</b>

**Tableau 20: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+1 (en Ariary)**

Immobilisation	Val d'acquisition	DAP	DAP cum	Val résidu
Immo incorporelles:				
Logiciel informatique	600 000	120 000	240 000	360 000
Frais de constitution	239 650	47 930	95 860	143 790
Immo corporelles:				
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	800 000	3 200 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	4 348 000	6 522 000
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	112 400 000	449 600 000
Mat de bureau et Matériel informatique	11 060 000	2 212 000	4 424 000	6 636 000
<b>Total</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>122 307 860</b>	<b>466 461 790</b>

**Tableau 21: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+2 (en Ariary)**

Immobilisation	Val d'acquisition	DAP	DAP cum	Val résidu
Immo incorporelles:				
Logiciel informatique	600 000	120 000	360 000	240 000
Frais de constitution	239 650	47 930	143 790	95 860
Immo corporelles:				
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	1 200 000	2 800 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	6 522 000	4 348 000
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	168 600 000	393 400 000
Mat de bureau et Matériel informatique	11 060 000	2 212 000	6 636 000	4 424 000
<b>Total</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>183 461 790</b>	<b>405 307 860</b>

**Tableau 22: amortissement des éléments d'actif pour l'année N+3 (en Ariary)**

Immobilisation	Val d'acquisition	DAP	DAP cum	Val résidu
Immo incorporelles:				
Logiciel informatique	600 000	120 000	480 000	120 000
Frais de constitution	239 650	47 930	191 720	47 930
Immo corporelles:				
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	1 600 000	2 400 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	8 696 000	2 174 000
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	224 800 000	337 200 000
Mat de bureau et Matériel informatique	11 060 000	2 212 000	8 848 000	2 212 000
<b>Total</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>244 615 720</b>	<b>344 153 930</b>

**Tableau 23: Amortissement des éléments d'actif pour l'année N+4 (en Ariary)**

Immobilisation	Val d'acquisition	DAP	DAP cum	Val résidu
Immo incorporelles :				
Logiciel informatique	600 000	120 000	600 000	0
Frais de constitution	239 650	47 930	239 650	0
Immo corporelles:				
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	2 000 000	2 000 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	10 870 000	0
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	281 000 000	281 000 000
Mat de bureau et Matériel informatique	11 060 000	2 212 000	11 060 000	0
<b>Total</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>305 769 650</b>	<b>283 000 000</b>

Les durées d'amortissement de ces différents éléments sont calculées ainsi:

- Pour les agencements-aménagements et le matériel de transport, ils seront amortissables en dix ans d'où  $n = 10$ ans,
- Alors que pour tous les autres éléments, la durée normale d'amortissement est de cinq ans d'où  $n = 05$ ans.

Le calcul d'amortissement est la valeur d'acquisition divisée par n (la durée de vie de l'immobilisation). Tandis que la valeur résiduelle donne la différence entre la valeur d'acquisition et la valeur cumulée de la dotation aux amortissements.

## 2.2-Remboursement des dettes

Dans ce projet, il est supposé que l'investissement sera financé à 70%, cela explique le montant de l'emprunt. Le total de l'investissement s'élève à 611 370 547 Ariary, c'est-à-dire le montant total de l'investissement nécessaire de 594 657 347 Ar plus le total des charges au départ de 16 713 200 Ar.

Comme indiqué plus haut, le financement par la banque comprend les 70%, d'où l'emprunt sera de  $611\ 370\ 547 \times 70\% = 427\ 959\ 383$  Ar

La formule suivante va déterminer l'annuité constante :

Pour : A : annuité constante,

C : montant de l'emprunt,

n : durée de remboursement,

i : taux d'intérêt,

M = Amortissement de la période,

I = Intérêt de la période.

La formule sera :

$$\text{AN : } A = \frac{C}{n}$$

$$\frac{427\ 959\ 383}{5} = 85\ 591\ 877 \text{ Ar} \text{ d'où l'Annuité constante est égale à } 85\ 591\ 877 \text{ Ar.}$$

. La formule sera :

$$C_n = C_{n-1} - A$$

$$A = M - I$$

Calcul :

$M_1 = A_1 + I_1$ ,  $M_1 = 85\ 591\ 877 + 77\ 032\ 689 = 162\ 624\ 565$  Ar d'où l'amortissement de la première année est de  $M = 162\ 624\ 565$  Ar

$$C_1 = 427\ 959\ 383 - 85\ 591\ 877 = 342\ 367\ 506 \text{ Ar} \text{ d'où } C_1 = 342\ 367\ 506 \text{ Ar}$$

Le montant des intérêts 231 098 067 Ar donne la somme des intérêts après cinq ans.

**Tableau 24: Synthèse de l'emprunt**

Montant de l'emprunt (en Ariary)	427 959 383
Taux d'investissement annuel	18%
Durée de l'emprunt en année	5
Nombre de versement par an	1
Date de début de l'emprunt	31/01/N
Nombre de versement prévu	5
Versement périodique (en Ariary)	85 591 877
Montant des intérêts (en Ariary)	231 098 067

Ce tableau affiche que l'emprunt effectué sera remboursable en cinq ans avec une annuité constante au taux de 18%.

Ainsi, le remboursement des dettes est récapitulé dans le tableau ci-après :

**Tableau 25 : Remboursement des dettes (en Ariary)**

Périodes	Capital en début de période	Annuité	Intérêt	Amortissement	Capital à la fin de période
1	427 959 383	85 591 877	77 032 689	162 624 566	342 367 506
2	342 367 506	85 591 877	61 626 151	147 218 028	256 775 630
3	256 775 630	85 591 877	46 219 613	131 811 490	171 183 753
4	171 183 753	85 591 877	30 813 076	116 404 952	85 591 877
5	85 591 877	85 591 877	15 406 538	100 998 414	0
<b>Total</b>		<b>427 959 383</b>	<b>231 098 067</b>	<b>659 057 450</b>	

### Section 3 : Compte de gestion prévisionnelle

Les comptes de gestion permettent de passer directement aux comptes de charges et aux comptes de produits de l'entreprise.

#### 3.1-Comptes des charges

Ils regroupent toutes les charges occasionnées par l'exploitation de l'activité et devront être pris en compte pour la détermination du résultat ainsi que les différents calculs nécessaires à l'étude de ce projet. Pour le présent cas, ils sont au nombre de six à savoir :

### 3.1.1-Achats de matières consommables

Les matières consommables concernent celles utilisées et consommées directement par les voitures au cours de l'exploitation. Elles sont comprises dans cette catégorie :

- Des dépenses en carburant constituent une des plus importantes dépenses de l'entreprise « ConforTrans »,
- Il y aura aussi la dépense en pneumatique, elle englobe toutes les dépenses sur les roues de voiture. En fonction de leur usure, elles doivent être changées.
- Enfin, la dépense en lubrifiants, comme l'huile à moteur et tout ce qui s'y rapporte.

**Tableau 26 : Récapitulation des achats de consommables mensuels (en ariary)**

Désignations	Carburants	Pneumatiques	Lubrifiants
Montant en Ariary (mensuel)	20282400	3200000	800 000
Montant en Ariary (Annuel)	243388800	38400000	9600000

Avec la réduction de 25% en utilisant le Super Fuel Max, le montant des carburants de 243 388 800 Ar pourra être ramené à 182 541 600 Ar, c'est-à-dire avec une différence de 60 847 200 Ar par an. C'est un gain pour l'entreprise et cela aura un impact sur le résultat ainsi que la trésorerie.

### 3.1.2-Autres approvisionnements

Les autres approvisionnements concernent les diverses matières qui ne sont pas liées directement aux véhicules, mais qui nécessitent la bonne marche du projet. Ils peuvent s'agir des papiers pour la confection des tickets et des dossiers administratifs, de l'encre servant à l'impression, des produits d'entretien ménager, de l'eau et de l'électricité et ainsi que des crédits téléphoniques. Pour tuer le temps d'attente des clients, l'entreprise propose des amuse-gueules deux fois par semaine pour tous les voyageurs à une valeur fixe de 11 136 000 Ar par an.

### 3.1.3-Charges externes

Elles regroupent les services extérieurs de l'entreprise, où sont distingués le loyer pour les deux gares, l'assurance des voitures ainsi que les visites techniques. Ces dépenses pour la première année sont fixées à 53 400 000 Ar.

Loyer pour les deux gares :  $1\ 450\ 000 + 1\ 000\ 000 = 4\ 250\ 000$  Ar par mois, soit un montant annuel de 51 000 000 Ar.

Assurance des quatre véhicules :  $300\ 000 \times 4 = 1\ 200\ 000$  Ar tout les six mois, et un montant annuel de 2 400 000 Ar.

### 3.1.4-Charges du personnel

Les charges du personnel constituent également les dépenses les plus importantes pour l'entreprise après le carburant, car elles s'élèvent à 5 980 000 Ar par mois, soit pour l'année  $5\ 980\ 000\text{Ar} \times 12 = 71\ 760\ 000\text{Ar}$ . Pourquoi cette somme ? ConforTrans a décidé d'offrir des salaires motivants aux chauffeurs, car ils sont en quelque sorte le moteur qui fait tourner les activités de l'entreprise. Les charges du personnel mensuelles se résument dans le tableau ci-après :

**Tableau 27: Récapitulation des charges du personnel**

Fonctions	Nombre du personnel	Montant du salaire brut		Charges sociales	
		Unité	Montant	CNaPS (1%)	OSTIE (1%)
Administration :					
Directeur	01	900 000	900 000	9 000	9 000
R.P	01	350 000	350 000	3 500	3 500
RT	01	350 000	350 000	3 500	3 500
Exécutifs :					
Chauffeurs	06	260 000	1 560 000	15 600	15 600
Secrétaire	01	200 000	200 000	2 000	2 000
Guichetiers	02	180 000	360 000	3 600	3 600
Mécanicien	01	250 000	250 000	2 500	2 500
Contrôleurs	02	170 000	340 000	3 400	3 400
Informaticien	01	250 000	250 000	2 500	2 500
Gardiens	06	150 000	900 000	9 000	9 000
Femmes de ménages	04	130 000	520 000	5 200	5 200
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>5 980 000</b>	<b>59 800</b>	<b>59 800</b>
Salaire brut			5 980 000	-	
Charges sociales			-	(119 600)	
Salaire imposable					<b>5 860 400</b>

D'après la loi de finance 2009, le calcul des charges sociales est comme suit : le taux de la CNaPS sera calculé à partir du taux de 01% du montant de salaire brut, ainsi que pour l'OSTIE, le taux est de 01% du salaire brut. L'impôt salarié est calculé ainsi:

**Salaire Brut : 5 980 000 Ar**

**Cnaps : 59 800 Ar (1% Salaire Brut)**

**Ostie : 59 800 Ar (1% Salaire Brut)**

**Salaire Imposable : 5 860 400 Ar (Salaire Imposable = Salaire Brut - (Cnaps + Ostie))**

**IRSA à payer = (Salaire Imposable - Ar 250.000) x24 %**

---

**Total Irsa à payer : 1 346 496Ar**

**Jusqu'à Ar 250.000 .....0 Ar**

**Tranche supérieure à Ar 250.000.....24%**

[http://www.impots.mg/calcul\\_mg.php](http://www.impots.mg/calcul_mg.php)

Le montant total du salaire mensuel net est de, Salaire brut moins l'IRSA qui est égal à 4 633 504 Ar, de **montant annuel de 55 602 048 Ar**. En tout, le salaire annuel du personnel de l'entreprise ConforTrans est de 71 760 000 Ar.

Il est à remarquer que le salaire des chauffeurs représente une masse salariale importante de tous les exécutants, car ils sont à la fois chauffeur et mécanicien et ensuite c'est pour les encourager et les motiver pour la raison déjà évoquée plus loin.

### **3.1.5-Impôts et taxes**

Selon le Code Général des Impôts (CGI), suivant la loi de finances 2009, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est calculée à partir d'un taux de 20 pour cent. Dans son article 06.01.04 : « Toute personne ou organisme dont le CA annuel hors taxe est supérieur ou égal à Ar 200 000 000 est soumise obligatoirement à la TVA ».

### **3.1.6-Amortissement**

Comme déjà annoncé auparavant, sa valeur s'élève à 61 153 930 Ar pour l'année N. Il n'entraîne pas de décaissement de fonds donc sans impact sur le décaissement de la trésorerie, mais elle peut être utilisée dans le cadre du planning d'investissement.

### **3.1.7-Charges financières :**

Les charges financières se rapportent aux charges sur l'intérêt financier de l'entreprise. Elles entrent dans le décaissement de la trésorerie et elles se répartissent sur cinq ans. Pour la première année d'exploitation, la dette fournisseurs à moyen terme est comprise dans les charges financières de l'entreprise.

## **3.2-Comptes de produits**

Pour ce projet, les produits se limitent à la vente des tickets aux passagers. La vente annuelle estimée sera de 83 520 billets, c'est le plafond en nombre de places pour cinq ans à compter de l'année N. Mais après cette durée, l'entreprise pourra augmenter sa part de marché et ensuite elle sera en mesure de créer sa propre gargote et une pâtisserie avec des boissons glacées et aussi des boissons chaudes pour les clients qui partiront le matin.

Le présent chapitre a pu déterminer l'investissement principal pour la réalisation du projet ainsi que le fonds de démarrage.

Ensuite, le calcul de l'amortissement de chaque élément d'actif ainsi que le montant du remboursement périodique de l'emprunt grâce au tableau d'amortissement. Ces éléments font partie de l'activité courante de l'entreprise mais ne permettent pas de juger la rentabilité du projet. C'est pourquoi le chapitre suivant va analyser la faisabilité et la rentabilité du projet.

# Chapitre II : Analyse des états financiers prévisionnels

## Section 1 : Comptes des résultats prévisionnels

Le compte de résultat est un outil pour mesurer la rentabilité de l'entreprise, perte ou bénéfice. Le tableau des comptes des résultats pour les cinq premières années est ainsi :

**Tableau 28: Comptes de résultats prévisionnels pour cinq ans**

Rubriques	Exercice N	Exercice N+1	Exercice N+2	Exercice N+3	Exercice N+4
Chiffres d'affaires	920 125 000	922 896 000	1 039 584 000	1 066 104 000	1 234 472 000
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>920 125 000</b>	<b>922 896 000</b>	<b>1 039 584 000</b>	<b>1 066 104 000</b>	<b>1 234 472 000</b>
Achats consommés	294 360 000	302 224 800	300 724 800	299 174 800	299 024 800
Services extérieurs et autres consommations	69 240 000	68 980 000	68 725 000	68 270 000	67 835 000
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>363 600 000</b>	<b>371 204 800</b>	<b>369 449 800</b>	<b>367 444 800</b>	<b>366 859 800</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>556 525 000</b>	<b>551 691 200</b>	<b>670 134 200</b>	<b>698 659 200</b>	<b>867 612 200</b>
Charges de personnel	71 760 000	71 760 000	71 760 000	71 760 000	71 760 000
Impôts Taxes et versements assimilés	11 040 000	10 932 000	10 620 000	10 274 000	10 232 000
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>473 725 000</b>	<b>468 999 200</b>	<b>587 754 200</b>	<b>616 625 200</b>	<b>785 620 200</b>
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
DAP et pertes de valeurs	61 153 930	61 153 930	61 153 930	61 153 930	61 153 930
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>412 571 070</b>	<b>407 845 270</b>	<b>526 600 270</b>	<b>555 471 270</b>	<b>724 466 270</b>
Produits financiers	0	0	0	0	
Charges financières	296 665 183	147 218 028	131 811 490	116 404 952	100 998 414
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-296 665 183</b>	<b>-147 218 028</b>	<b>-131 811 490</b>	<b>-116 404 952</b>	<b>-100 998 414</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>115 905 887</b>	<b>260 627 242</b>	<b>394 788 780</b>	<b>439 066 318</b>	<b>623 467 856</b>
Impôts exigibles sur résultat à 24%	27 817 413	62 550 538	94 749 307	105 375 916	149 632 285
Impôts différés (variations)	0	0	0	0	0
Total des produits des activités ordinaires	920 125 000	922 896 000	1 039 584 000	1 066 104 000	1 419 840 000
Total des charges des activités ordinaires	832 036 526	724 819 296	739 544 527	732 413 598	760 636 429
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>88 088 474</b>	<b>198 076 704</b>	<b>300 039 473</b>	<b>333 690 402</b>	<b>473 835 571</b>
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>88 088 474</b>	<b>198 076 704</b>	<b>300 039 473</b>	<b>333 690 402</b>	<b>473 835 571</b>

Cet état financier renseigne que ConforTrans génère des bénéfices dès la première année d'existence. Parmi les comptes de résultat, les prévisions suivantes sont à signaler:

L'achat consommé regroupe les dépenses en carburant, gasoil pour le présent cas, en entretien ainsi que les autres coûts qui représentent les charges d'exploitation comme les amuse-gueule offerts par l'entreprise à chaque passager deux fois par semaine qui s'élèvent à 11 136 000 Ar par an pour un montant fixe de 500 Ar par voyageur.

Le service extérieur et autres consommations comprennent l'assurance, les visites techniques des véhicules et les loyers des deux gares routières ainsi que l'eau et électricité.

Le taux de l'impôt est fixé à 24 pour cent (CGI 2009), l'impôt calculé au titre d'un exercice ne peut être inférieur au minimum de Ar 100 000, majoré de 5 pour 1000 du CA annuel hors taxe de l'exercice pour les personnes imposables exerçant les activités agricoles, touristique ou de transport.

**Formule : C.A x 5pour 1000 + 100 000, comparé au Résultat Avant Impôt x 24pour cent**

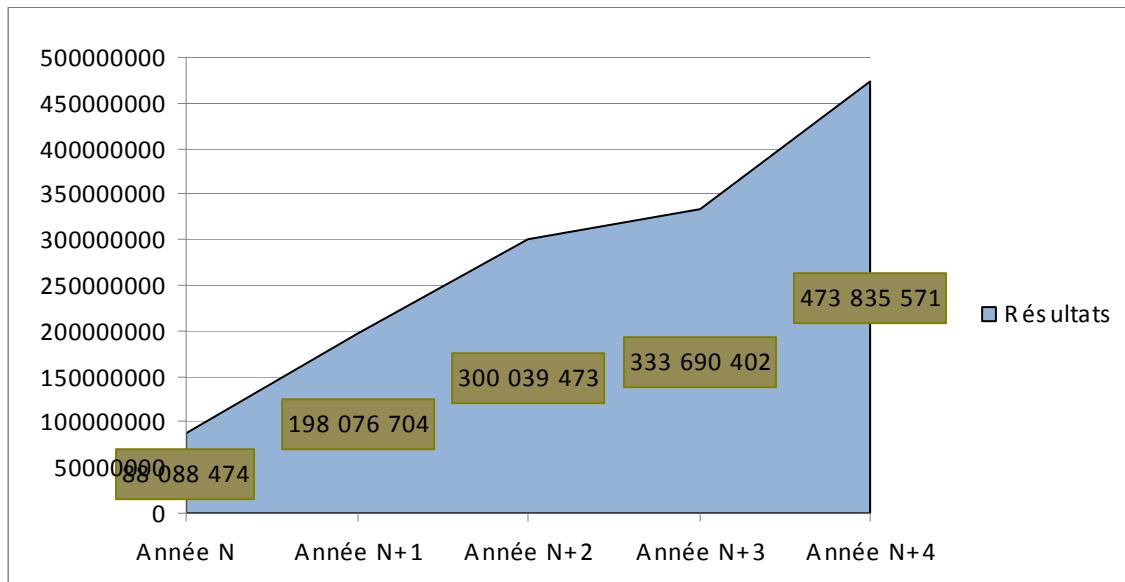
**Calcul :**

- $(920\ 125\ 000\text{Ar} \times \frac{5}{1000}) + 100\ 000\text{Ar} = 4\ 700\ 625\text{Ar}$ ,
- $115\ 905\ 887\text{Ar} \times 24\% = 27\ 817\ 413\text{Ar}$

$27\ 817\ 413\text{ Ar} > 4\ 700\ 625\text{Ar}$ , la plus grande valeur à prendre s'élève à  $27\ 817\ 413\text{Ar}$ . D'où, l'impôt sur le résultat de la première année est de  $27\ 817\ 413\text{Ar}$ .

Les résultats nets prévisionnels de l'exercice pour les quatre années de l'entreprise « ConforTrans » ne cessent d'augmenter.

**Figure 10 : résultat net des cinq premières années**



## Section 2 : Bilans prévisionnels

Cette section comprendra les prévisions de la situation de l'entreprise à chaque fin d'année pendant les cinq premières années d'existence de l'entreprise. Mais avant de pouvoir établir ces bilans prévisionnels, il faut tout d'abord dresser le bilan d'ouverture.

**Tableau 29 : Bilan d'ouverture de "ConforTrans"**

	<b>Montant</b>		<b>Montant</b>
<b>Actifs Non courants</b>		<b>Capitaux propres</b>	
Immobilisations incorporelles:		Capital	49 370 547
Frais de constitution	239 650		
logiciels informatiques	600 000		
Immobilisations corporelles:			
agencements -aménagements	4 000 000	<b>Total Capitaux propres</b>	<b>49 370 547</b>
Installations techniques	10 870 000	<b>Passifs Non-Courants:</b>	
Matériel de transport	562 000 000	Emprunts et dettes financières	427 959 383
Matériel de bureau et matériel informatique	11 060 000		
		<b>Total Passifs Non-Courants</b>	<b>427 959 383</b>
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>Passifs Courants:</b>	
<b>Actifs courants:</b>		Fournisseurs et comptes rattachés	134 040 617
Trésorerie	22 600 897		
<b>Total Actifs Courants</b>	<b>22 600 897</b>	<b>Total Passifs Courants</b>	<b>134 040 617</b>
<b>Totaux</b>	<b>611 370 547</b>	<b>Totaux</b>	<b>611 370 547</b>

Ce bilan résume la situation de départ du projet. Il indique d'une part les ressources mises à la disposition de l'entreprise et, d'autre part, leur utilisation.

A la fin de la première année, nous pouvons résumer la situation générale de l'entreprise dans le bilan prévisionnel suivant. Il n'y a pas de créances envers les clients puisque c'est une entreprise de transport et toutes les ventes sont payées au comptant. C'est pratiquement pareil pour les autres années, seul le Chiffre d'Affaires change.

**Tableau 30 : Bilan prévisionnel à la fin de la première année**

Unité monétaire : Ariary

Bilan Actif, Exercice clos le 31-12-N

Bilan Actif	Montant Brut	Perte de valeur	Montant net
Actifs Non Courants			
Immobilisations incorporelles :			
Frais de constitution	239 650	47 930	191 720
Logiciels informatiques	600 000	120 000	480 000
Immobilisations corporelles :			
Agencements-aménagements	4 000 000	400 000	3 600 000
Installations techniques	10 870 000	2 174 000	8 696 000
Matériel de transport	562 000 000	56 200 000	505 800 000
Matériel de bureau et mat informatique	11 060 000	2 212 000	8 848 000
Autres immobilisations	0	0	0
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>61 153 930</b>	<b>527 615 720</b>
Actifs Courants :			
Stocks et en cours			60 000
Trésorerie			-47 849 193
<b>Total Actifs Courants</b>			<b>-47 789 193</b>
<b>Total général</b>			<b>479 826 527</b>

**Bilan Passif**

Bilan Passif	Montant
Capitaux propres :	
Capital	49 370 547
Résultat	<b>88 088 474</b>
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>137 459 021</b>
Passifs Non-Courants :	
Emprunts et dettes financières	342 367 506
<b>Total Passifs Non-courants</b>	<b>342 367 506</b>
Passifs courants:	
Fournisseurs et comptes rattachés	0
	0
<b>Total Passifs Courants</b>	<b>0</b>
<b>Total général</b>	<b>479 826 527</b>

**Tableau 31: Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+1**

Unité monétaire : Ariary

Bilan Actif, Exercice clos le 31-12-N+1

<b>Bilan Actif</b>	<b>Montant Brut</b>	<b>DAP de valeur cumul</b>	<b>Montant net</b>
Actifs Non Courants			
Immobilisations incorporelles :			
Frais de constitution	239 650	95 860	143 790
Logiciel informatique	600 000	240 000	360 000
Immobilisations corporelles :			
Agencements - aménagements	4 000 000	800 000	3 200 000
Installation technique	10 870 000	4 348 000	6 522 000
Matériel de transport	562 000 000	112 400 000	449 600 000
Mat de bureau et mat informatique	11 060 000	4 424 000	6 636 000
Autres immobilisations	0	0	0
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>122 307 860</b>	<b>466 461 790</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks et en cours			40 000
Trésorerie			125 809 565
<b>Total Actifs courants</b>			<b>125 849 565</b>
<b>Total général</b>			<b>592 311 355</b>

## Bilan Passif

Bilan Passif	Montant
Capitaux propres :	
Capital	49 370 547
Report à Nouveau	<b>88 088 474</b>
Résultat	198 076 704
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>335 535 725</b>
Passifs Non-Courants :	
Emprunts et dettes financières	256 775 630
<b>Total Passifs Non-courants</b>	<b>256 775 630</b>
Passifs courants	
	0
<b>Total Passifs Courants</b>	<b>0</b>
<b>Total général</b>	<b>592 311 355</b>

**Tableau 32 : Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+2**

Unité monétaire : Ariary

Bilan Actif, Exercice clos le 31-12-N+2

Bilan Actif	Montant Brut	DAP de valeur cum	Montant net
Actifs Non Courants			
Immobilisations incorporelles :			
Frais de constitution	239 650	143 790	95 860
Logiciel informatique	600 000	360 000	240 000
Immobilisations corporelles :			
Agencements-aménagements	4 000 000	1 200 000	2 800 000
Installations techniques	10 870 000	6 522 000	4 348 000
Matériel de transport	562 000 000	168 600 000	393 400 000
Matériel de bureau et mat informatique	11 060 000	6 636 000	4 424 000
Autres immobilisations	0	0	0
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>183 461 790</b>	<b>405 307 860</b>
Actifs Courants:			
Stocks et en cours			30 000
Trésorerie			313 332 617
<b>Total Actifs Courants</b>			<b>313 362 617</b>
<b>Total général</b>			<b>718 670 477</b>

**Bilan Passif**

Bilan Passif	Montant
Capitaux propres :	
Capital	49 370 547
Report à Nouveau	<b>198 076 704</b>
Résultat	300 039 473
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>547 486 724</b>
Passifs Non-Courants :	
Emprunts et dettes financières	171 183 753
<b>Total Passifs Non-courants</b>	<b>171 183 753</b>
Passifs courants	0
<b>Total Passifs Courants</b>	<b>0</b>
<b>Total général</b>	<b>718 670 477</b>

**Tableau 33 :Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+3**

Unité monétaire : Ariary

Bilan Actif, Exercice clos le 31-12-N+3

Bilan Actif	Montant Brut	DAP de val cum	Montant net
Actifs Non Courants			
Immobilisations incorporelles :			
Frais de constitution	239 650	191 720	47 930
Logiciel informatique	600 000	480 000	120 000
Immobilisations corporelles :			
Agencements-aménagements	4 000 000	1 600 000	2 400 000
Installations techniques	10 870 000	8 696 000	2 174 000
Matériel de transport	562 000 000	224 800 000	337 200 000
Matériel de bureau et mat informatiques	11 060 000	8 848 000	2 212 000
Autres immobilisations	0	0	0
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>244 615 720</b>	<b>344 153 930</b>
Actifs Courants			
Stocks et en cours			35 000
Trésorerie			424 503 369
<b>Total Actifs Courants</b>			<b>424 538 369</b>
<b>Total général</b>			<b>768 692 299</b>

**Bilan Passif**

Bilan Passif	Montant
Capitaux propres :	
Capital	49 370 547
Report à Nouveau	<b>300 039 473</b>
Résultat	333 690 402
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>683 100 422</b>
Passifs Non-Courants :	
Emprunts et dettes financières	85 591 877
<b>Total Passifs Non-courants</b>	<b>85 591 877</b>
Passifs courants	
<b>Total Passifs Courants</b>	<b>0</b>
<b>Total général</b>	<b>768 692 299</b>

**Tableau 34 : Bilan prévisionnel à la fin de l'année N+4**

Unité monétaire : Ariary

Bilan Actif, Exercice clos le 31-12-N+4

Bilan Actif	Montant Brut	DAP de val cum	Montant net
Actifs Non Courants			
Immobilisations incorpo :			
Frais de constitution	239 650	239 650	0
Logiciels informatiques	600 000	600 000	0
Immobilisations corporelles :			
Agencements-aménagements	4 000 000	2 000 000	2 000 000
Installations techniques	10 870 000	10 870 000	0
Matériel de transport	562 000 000	281 000 000	281 000 000
Matériel de bureau et mat informatique	11 060 000	11 060 000	0
Autres immobilisations	0	0	0
<b>Total Actifs Non Courants</b>	<b>588 769 650</b>	<b>305 769 650</b>	<b>283 000 000</b>
Actifs Courants:			
Stocks et en cours			37 500
Trésorerie			1 072 554 700
<b>Total Actifs Courants</b>			<b>1 072 592 200</b>
<b>Total général</b>			<b>1 355 592 200</b>

## Bilan Passif

Bilan Passif	Montant (en Ariary)
Capitaux propres :	
Capital	49 370 547
Report à Nouveau	<b>647 018 082</b>
Résultat	659 203 571
<b>Total Capitaux propres</b>	<b>1 355 592 200</b>
Passifs Non-Courants :	
Emprunts et dettes financières	0
<b>Total Passifs Non-courants</b>	<b>0</b>
Passifs courants	
<b>Total Passifs Courants</b>	<b>0</b>
<b>Total général</b>	<b>1 355 592 200</b>

Pour la dernière année du projet, il est constaté que la valeur de la plupart des immobilisations s'annule, car amortissable en cinq ans, de même pour l'emprunt. Tandis que l'agencement-aménagement et le matériel de transport ne sont pas totalement amortis qu'après cinq ans à partir de l'année N+4.

## Section 3 : Flux de trésorerie

Ce plan de trésorerie se rapporte au budget de caisse qui reflète les entrées et les sorties de fonds. Comme tous les états financiers, il sera établi pour une période de cinq ans. A rappeler qu'aucun nouvel investissement ne sera compris dans ce tableau, car il s'agit de déterminer comment se présente la situation de ConforTrans avec les mêmes moyens qu'au commencement du projet. Cette trésorerie positive de montant de 161 080 127 Ar à la fin de la première année d'exploitation permettra d'acquérir un autre bus de montant de 118 000 000Ar.

Les charges d'exploitation sont regroupées sous la rubrique « sommes versées aux fournisseurs et au personnel » et comportent les éléments suivants :

### 3.1-Achats consommés

Les achats consommés regroupant en même temps les achats de matières consommables et les autres approvisionnements constitués par :

- La consommation en carburant,
- L'entretien des voitures : l'entretien se fait systématiquement à intervalle régulier, tous les 5 000 km effectués par chaque véhicule à savoir : la vidange et le graissage, le lavage moteur et les autres entretiens, le remplacement des pièces d'usure courante,
- Les pneus de rechange, nous estimons changer les quatre roues des bus tous les mois.
- La facture de la JIRAMA (l'eau et l'électricité),
- Les dépenses en entretiens ménagers et autres, le crédit téléphonique. Les papiers et l'encre qui serviront pour les billets et les paperasses administratives et d'autres dépenses de matériels bureautiques,
- Les charges sur les amuse-gueule pour attirer les clients, l'entreprise en offre deux fois par semaine à chaque passager,

### 3.2-Services extérieurs

Le service extérieur comprend l'assurance des véhicules, leur visite technique et la location des locaux servant de gare routière,

### 3.3-Charges de personnel

La charge de personnel comprenant le salaire de tous les employés de l'entreprise.

Le tableau suivant donne la situation pour l'année N+1 et N+2. Il est constaté que la situation de la trésorerie de l'entreprise est toujours positive, donc d'autres investissements dans le but d'améliorer les activités et d'élargir la part du marché du projet pourraient être envisagés.

**Tableau 35 : Flux de trésorerie prévisionnelle pour les cinq années**

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>					
Encaissements reçus des clients	920 125 000	922 896 000	1 039 584 000	1 066 140 000	1 234 472 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	435 360 000	445 864 800	441 209 800	439 204 800	438 619 800
Intérêts et autres frais financiers payés	77032689	61626151	46219613	30813076	15406538
Impôts sur les résultats payés	93 795 093	137 328 778	141 522 427	145 784 236	149 632 285
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>	<b>313 937 218</b>	<b>278 076 271</b>	<b>410 632 160</b>	<b>450 301 888</b>	<b>630813377</b>
Flux de trésorerie liés à des événements extraordinaire (à préciser)	0	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>313 937 218</b>	<b>278 076 271</b>	<b>410 632 160</b>	<b>450 301 888</b>	<b>630 813 377</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles					
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières					
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières					
Intérêts encaissés sur placements financiers					
Dividendes et quote-part de résultats reçus					
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Flux de trésorerie liés aux activités de financement					
Encaissement suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissements provenant d'emprunts					
Remboursements d'emprunt et d'autres dettes assimilées	142599794	85591877	85591877	85591877	85591877
<b>Flux de trésorerie nets provenant des activités de financements (C)</b>	<b>-142599794</b>	<b>-85591877</b>	<b>-85591877</b>	<b>-85591877</b>	<b>-85591877</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités					
<b>Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>171 337 424</b>	<b>192 484 394</b>	<b>325 040 283</b>	<b>364 710 011</b>	<b>545221500</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	22 600 897	-47 849 193	125 809 565	313 332 617	424 503 369
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-47 849 193	125 809 565	313 332 617	4 245 038 369	573 896 520
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-70 450 090</b>	<b>173 658 758</b>	<b>187 523 052</b>	<b>3 931 705 752</b>	<b>149 393 151</b>

# Chapitre III : Evaluation financière et analyse des impacts du projet.

Une évaluation du projet à trois niveaux sera effectuée dans ce chapitre, à savoir : financier, économique et social. Cette évaluation est indispensable pour pouvoir fixer le choix et opter ou non pour le projet en question.

## Section 1 : Evaluation financière selon les outils et les critères d'évaluation du projet

D'une manière générale, les analyses concernant la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération de l'investissement effectué, l'indice de profitabilité, et le Seuil de rentabilité y seront présentées.

Les outils d'évaluation à prendre sont la VAN, le TRI, le DRCI, l'IP et la SR.

### 1.1- Valeur Actuelle Nette (VAN)

La valeur actuelle nette permet de juger sur la qualité de l'investissement d'après l'expression du **Cash Flow** au moment de l'évaluation du capital investi.

La VAN étant la différence entre la marge brute d'autofinancement actualisé et le capital investi, donc :

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

Avec  $i = 0,18$  pour un taux d'actualisation égal à 18%

$n = 5$  ans,

$MBA = \text{Résultat net} + \text{Amortissements}$ ,

$C = 611\ 370\ 547$  Ar c'est le montant initial de l'investissement.

Ici le taux de 18% a été choisi après avoir pris en compte le taux directeur de la Banque Centrale actuellement de 14%.

**Tableau 36: Calcul des MBA actualisées**

Année	Résultat net	Pertes de valeurs	MBA	$(1 + 0,18)^{-n}$	MBA $(1,18)^{-n}$
1	88 088 474	61 153 930	149 242 404	0,847458	126 476 669
2	198 076 704	61 153 930	259 230 634	0,718184	186 175 294
3	300 039 473	61 153 930	361 193 403	0,608631	219 833 502
4	333 690 402	61 153 930	394 844 332	0,515789	203 656 363
5	473 835 571	61 153 930	534 989 501	0,437109	233 848 726
Total			1 699 500 274		969 990 554

Après tous ces calculs, faire la différence entre les deux valeurs somme de  $\text{MBA} (1,18)^{-n}$  et de C :

$$\text{VAN} = 969 990 554 - 611 370 547 = 358 620 007 \text{ Ar}$$

La VAN est égale à  $358 620 007 \text{ Ar} > 0$ , largement positive, donc le projet peut être retenu, car l'investissement a une rentabilité supérieure au taux d'actualisation.

## 1.2-Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le taux de Rentabilité Interne ramène la VAN à 0. C'est le taux où la VAN est égale à zéro.

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

Alors la formule devient :  $\sum_n \text{MBA} (1 + i)^{-n} = C$

Application numérique :

$$1 699 500 274 (1 + i)^{-5} = 611 370 547$$

$$(1 + i)^{-5} = \frac{611 370 547}{1 699 500 274}$$

$$(1 + i)^{-5} = 0,35973548$$

Selon le calcul du Microsoft Encarta Maths 2008,  $i = 0,22688$  d'où le taux de rentabilité interne  $\text{TRI} = 22,69\%$ .

D'après le calcul de Microsoft Encarta Maths 2008, le taux  $i = 0,22688$  d'où le TRI est égal à  $22,69\%$ .

On constate que le TRI du projet de 22,69% est supérieur au taux d'actualisation de 18%. Le projet est donc rentable avec une marge de 04,69%. Ce taux signifie également que le taux d'actualisation ne doit pas dépasser les 22,69%.

### 1.3-Délai de Récupération de l'investissement (DRCI)

Le DRCI consiste à estimer la durée de temps requise, nette générée par le projet. On obtient ce délai par interpolation linéaire grâce au tableau cumulatif des MBA actualisées.

**Tableau 37: Calcul des MBA actualisées cumulées**

Année	MBA	$MBA (1,18)^{-n}$	$MBA (1,18)^{-n}$ cumul
1	149 242 404	126 476 669	126 476 669
2	259 230 634	186 175 294	312 651 963
3	361 193 403	219 833 502	532 485 465
4	394 844 332	203 656 363	736 141 828
5	534 989 501	233 848 726	969 990 554

On détermine à partir des MBA cumulées l'intervalle dans lequel se situe le montant de l'investissement, soit entre l'année N+1 et l'année N+2, donc la méthode de l'interpolation linéaire donne:

$$532 485 465 \text{ Ar} < 611 370 547 \text{ Ar} < 736 141 828 \text{ Ar}$$

$$\text{Si : } 03 \text{ année} < N \text{ année} < 04 \text{ année}$$

Par l'interpolation linéaire :

$$\frac{736 141 828 - 611 370 547}{4-N} = \frac{736 141 828 - 532 485 465}{4-3}$$

$$\frac{124 771 281}{4-N} = \frac{203 656 363}{1}, \text{ après une multiplication membre par membre, le calcul}$$

devient  $(124 771 281) \times 1 = (4-N) 203 656 363$

$$\text{Et ce qui va donner } 124 771 281 = 814 625 452 - (203 656 363) \times N$$

$$(203 656 363) \times N = 814 625 452 - 124 771 281$$

$$(203 656 363) \times N = 689 854 171$$

$$N = \frac{689 854 171}{203 656 363} = 3,3873 ; N = 3,39 \text{ d'où le délai de récupération est de 3,39 ans.}$$

Calcul :

Le délai de récupération est de 3,39 ans

$$\begin{cases} 1 \text{ an} = 12 \text{ mois} \\ 0,39 \text{ an} = X ? \end{cases}$$

$$\frac{12 \approx 0,39}{1}$$

Règle de trois :  $\frac{12 \approx 0,39}{1} = 4,68 \text{ mois}$   
 $X = 4,68 \text{ mois}$

$$\begin{cases} \text{Or } 1 \text{ mois} = 30 \text{ jours} \\ 0,68 \text{ mois} = Z ? \end{cases}$$

$$\frac{30 \approx 0,68}{1}$$

Règle de trois :  $\frac{30 \approx 0,68}{1} = 20,4 \text{ jours}$   
 $Z = 20,4 \text{ jours}$

Le délai de récupération est de 3,39 ans. C'est-à-dire qu'au bout de **trois ans, quatre mois et vingt jours** d'activité, la somme des entrées aura atteint le montant de l'investissement initial.

## 1.4-Indice de Profitabilité (IP)

Comme l'indique son nom, l'Indice de Profitabilité sert à mesurer la profitabilité ou la rentabilité du projet par la formule : rapport entre les MBA actualisées et montant de l'investissement. Si l'IP est supérieur à zéro, le projet est rentable, sinon, c'est le déficit.

La formule de l'IP est de :

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

969 990 554

Calcul:  $IP = \frac{969\,990\,554}{611\,370\,547} = 1,586583715 > 1$

L'IP est supérieur à 01 avec une valeur de 01,59 d'où le projet est rentable et peut être retenu.

## 1.5-Seuil de Rentabilité (SR)

Le SR appelé également Chiffre d'Affaires critique est le montant du Chiffre d'Affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte. Au résultat nul, la marge sur coût variable est égale à la charge fixe.

La détermination du SR est nécessaire pour connaitre le volume d'activité à partir duquel l'unité ayant ouvert l'ensemble des charges de la période entre dans une zone de bénéfice. Ce volume est donc mesuré à l'aide du SR correspondant à un résultat égal à zéro. Il est possible de le calculer à partir de la formule suivante :

<u><b>CF x CA</b></u>
SR = $\frac{CF}{MSCV}$ Posons : CF = Charges fixes
CA = Chiffre d'Affaires
MSCV = Marge Sur Coût Variable

Avant de pouvoir déterminer le SR, il faut préalablement définir les charges fixes ainsi que les charges variables et ensuite calculer la marge sur coût variable. Etant donné que la MSCV est la différence entre le CA et le coût variable.

**Tableau 38: Détermination des coûts variables**

Désignation	Montant (en ariary)
Charges directes (carburants)	235 224 000
Autres	9 600 000
Charges indirectes :	
Visites techniques (services extérieurs)	4 800 000
Approvisionnements et publicité (services extérieurs)	3 840 000
Eau et électricité (services extérieurs)	7 200 000
Dettes financières (charges financières)	162 624 566
Fournisseurs et comptes rattachés (charges financières)	134 040 617
TVA 20% (Impôts et taxes)	11 040 000
Impôts sur le résultat 24% (impôts et taxes)	93 795 093
<b>Total</b>	<b>662 346 276</b>

**Tableau 39 : Détermination des charges fixes**

Désignation	Montant (en Ariary)
Pneu (Achats consommés)	38 400 000
Amuse-gueules (Achats consommés)	11 136 000
Loyer (services extérieurs)	51 000 000
Assurance (services extérieurs)	2 400 000
DAP	61 153 930
Charges du personnel	71 760 000
<b>Total</b>	<b>235 849 930</b>

**Tableau 40: Détermination de la marge sur coût variable**

Désignation	Montant (en Ariary)	Pourcentage (%)
CA	920 125 000	100,00
Coûts Variables	662 346 276	71,98
MSCV	257 778 724	28,02

Calcul du Seuil de Rentabilité :

$$SR = \frac{235\,849\,930 \times 920\,125\,000}{257\,778\,724} = 841\,851\,544,1 = 841\,851\,544\text{Ar}$$

D'après ce calcul, le seuil de rentabilité est de 841 851 544 Ar, cela signifie qu'il faut réaliser un CA de 841 851 544 Ar pour couvrir la totalité des charges, le SR est un CA pour lequel il y a ni bénéfice ni perte.

## **Section 2 : Evaluation socio-économique et impacts environnementaux**

### **1.1-Evaluation socio-économique du projet**

Cette sous-section permet de déterminer l'avantage du projet sur le plan social et économique du pays.

#### **1.1.1-Evaluation économique**

- Effet sur les finances publiques**

Les finances publiques sont constituées par l'ensemble des revenus, grâce aux divers impôts et taxes payées par l'entreprise, tels que les revenus sur les impôts.

Dans ce projet, les impôts sur les bénéfices réalisés atteignent une centaine de millions et ces derniers seront versés dans le budget de l'Etat et font partie des revenus sur les finances publiques.

- Effet sur le produit intérieur brut**

La réalisation de ce projet permet la création de la Valeur Ajoutée nécessaire à la formation du PIB, c'est aussi un indicateur de la taille économique qui permet de mesurer la croissance de la firme au niveau des moyens mis en œuvre.

#### **1.1.2-Evaluation sociale**

Comment déterminer les conséquences du projet au niveau social ainsi qu'au niveau environnemental ? Elles porteront sur la création d'emploi, ensuite l'effet sur le revenu et enfin son impact sur l'environnement.

- **Création d'emploi**

La réalisation du présent projet génère une création d'emplois, favorable aussi bien au niveau économique que social. L'entreprise « ConforTrans » comporte en totalité vingt-cinq employés d'où diminution du nombre des chômeurs.

- **Effet sur le revenu**

En plus de la création d'emplois, le projet va générer du revenu pour les employés. Avec un salaire minimum de 130 000 Ar et un salaire maximum de 900 000 Ar sa réalisation permettra une occasion d'améliorer le niveau de vie des ménages concernés.

Mais également, il est possible de considérer l'effet sur le revenu des clients de l'entreprise en pratiquant un prix abordable avec un service satisfaisant à celui du marché. La population malgache surtout celle de la région DIANA peut voyager avec la sécurité et le confort sans payer le prix fort comme celui du transport aérien allant à plus de 100 000 Ar, d'où une épargne de plus de 75 000 Ar pour aller de Diégo à Nosy-Be par voie terrestre par rapport à celle de la voie aérienne.

## **1.2-Impacts environnementaux**

Comme c'est une entreprise de transport routier, chaque véhicule consomme des carburants à l'instar du diesel. L'effet des fumées que chaque véhicule dégage provoque des pollutions pour l'environnement.

Par contre, l'entreprise organisera un programme de reboisement chaque saison de l'année. C'est sa participation à la préservation de la nature et de l'environnement ainsi que de la lutte contre la pollution.

L'existence de la gare routière privée équipée des toilettes et des W.C correspondant à la norme aussi est un signe de participation à la lutte contre la pollution de l'air pour la population de la région et de son environnement immédiat.

## **Conclusion partielle :**

Au terme de cette troisième partie, il est possible de concevoir une vision globale de la situation financière prévisionnelle du projet en passant par les comptes de charges avec une valeur très importante et les comptes de produits qui ne sont que la vente, et les états financiers, des outils permettent pour l'entreprise de visualiser sa comptabilité, il s'agit des bilans, des comptes de résultat ainsi que les flux de trésorerie. A Rappeler que ces calculs ne comprennent pas de nouvel investissement mais seulement celui du début du projet. Cela signifie que la situation peut s'améliorer avec d'autres investissements.

## Conclusion générale

De tout ce qui précède, il est possible de retenir que ce projet est réalisable, fiable, profitable car :

Tout d'abord, la part de marché est encore libre, et vaste puisque l'offre est encore inférieure à la demande avec une valeur respective de 5 012 contre 6 866 par semaine, c'est à dire 27% de la part de marché est encore disponible et mérite d'être exploiter ;

Ensuite, les moyens qu'ils soient matériels et financiers pour créer l'entreprise « ConforTrans » pour un investissement total de 611 370 547 Ar, 70% de ce chiffre font l'objet d'un emprunt bancaire d'une valeur de 427 959 383 Ar.

Après, ce projet participe à la création d'emplois, il procurera 26 employés avec un salaire minimum de 130 000 Ar. Au total, ce montant atteint 71 760 000 Ar par an.

D'après le calcul entrepris dans la troisième partie, cette entreprise « ConforTrans » arrive à rembourser toutes les dettes dans un délai très précis. Après cinq ans d'activités, le montant de l'emprunt bancaire de 427 959 383 Ar sera remboursé, c'est un résultat prouvant, le capital à la fin de la période de l'année N+4 est égal à zéro.

Avec un Chiffre d'Affaires à plus de 900 000 000 d'Ariary pour la première année d'exploitation, toutes les valeurs de résultat des cinq premières années sont positives, respectivement de : 88 088 474 Ar ; 198 076 704 Ar ; 300 039 473 Ar ; 333 690 402 Ar ; et 473 835 571 Ar.

Sans autre intervention d'investissement à part celui du début du projet, le calcul du DRCI montre que « ConforTrans » arrive à récupérer son capital d'investissement dans un délai de trois ans, quatre mois et vingt jours.

Ce projet est profitable : son indice de profitabilité fait ressort au calcul d'IP positif avec une valeur de 01,59, et en plus, avec un taux de rentabilité de 22,69% supérieur à celui d'actualisation qui est de 18%.

Par ailleurs, il est remarqué que le projet est rentable et viable à long terme, car la Valeur Actuelle Nette est largement positive avec 358 620 000 Ar.

Donc, il rapporte des impacts directs pour la population de la région non seulement sur le plan du transport, mais aussi sur le plan du travail, le confort et la sécurité pendant le voyage c'est-à-dire la meilleure qualité de service offerte, et en particulier sur l'économie de la région puisqu'il contribue à plus de 27 817 413 d'Ariary d'impôts sur le résultat aux recettes fiscales de l'Etat par an et distribue 71 760 000 d'Ariary de revenu par an.

Le présent projet est efficace, car le maximum de places offertes est atteint sans augmenter le moyen de production (bus) et en plus, le montant du résultat ne cesse d'augmenter.

Pour terminer, avec ce volume de trésorerie, ConforTrans pourra s'autofinancer sans appui d'investissement extérieur, d'où son autonomie. Sans oublier, l'entreprise utilise des systèmes d'évaluation mensuelle, et annuelle comme le tableau de bord, l'évaluation financière qui se rapporte sur la rentabilité, l'objectif financier de l'entreprise et son évaluation économique et sociale.

ConforTrans, avec cette performance, en optimisant ses ressources, pourrait devenir une société d'envergure dans la région DIANA, vouée à un avenir meilleur, si elle continuait de maîtriser cette qualité effective de la constance de ses services vis-à-vis de son environnement tant économique, social, écologique, technologique que sur le marché du transport routier des voyageurs, mais surtout à l'égard de sa clientèle fidélisée par l'obtention d'un service rapide et ponctuel, puis par la réception d'un accueil attentionné, courtois et compétent.

Pour un futur slogan « ConforTrans responsable et durable ». Par l'amélioration de sa comptabilité par la qualité : fiable, efficace, efficient pour qu'elle puisse adopter et pérenniser ses outils et pouvoir ainsi continuer à travailler.

## **BIBLIOGRAPHIES**

- **Code Général des Impôts** suivant la loi de Finances 2008, 141 pages.
- **Code Général des Impôts** suivant la loi de Finances 2009, 200 pages.
- Flavien TODY, *Les Changements de Méthode Comptables, Passage du PCG 87 au PCG 2005*, 78 pages
- Gilbert J.B PROBST, Jean-Yves MERCIER, Olivier BRUGGIMANN, et Aïna RAKOTOBARISON : « *Structurer l'organisation* », in ORGANISATION ET MANAGEMENT TOME 1, les éditions d'organisation.
- Gazetim-Panjakanan'i Repoblika Malagasy, *Lois sur les Transports*, article 26, édition 1998, page 1398.
- Internet : Wikipédia. « L'Encyclopédie Libre ».
- Internet « *L'Express de Madagascar* », AllAfrica.com Global Media, 2008.
- Jacques de GUERNY et Jean Claude GUIRIEC, *Principes et pratique de gestion prévisionnelle*, 4<sup>e</sup> édition. J Delmas et Cie, 1985, 243 pages.
- Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, « *Théorie et pratique du Marketing* », in MERCATOR, 5<sup>èm</sup> édition, octobre 1996, 856 pages.
- Le journal « ***MALAZA MADAGASCAR*** » n°1104, du 31/07/08, page 03.
- Loi n° 2008-026 du 18 décembre 2008, portant « *la loi de finances 2009* », 115 pages.
- Lucien R. « *Bemolanga : hamokatra solitany afaka dimy taona* », in GAZETIKO, Antananarivo, n° 3164, (18/09/08), page 02.
- Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget, *Plan Comptable Général 2005*, Imprimerie nationale, décembre 2004, 111 pages
- Microsoft Encarta 2008.
- Ministère de l'Economie, du Commerce et de L'industrie. « ***RAPPORT ECONOMIQUE ET FINANCIER 2006-2007*** », édition Octobre 2007.
- Mourad ABDIRASSOUL, *Cours Politique Générale de l'Entreprise (IV)*.
- Patrick SIBILLE et Bernard G.CHOLLET, *Guide pratique du marketing de la création d'entreprise*, édition A.N.C.E., 1990, 188 pages.
- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS. « *Marketing Management* », 7<sup>ème</sup> édition, Nouveaux Horizon, 1992.
- RAKOTONIRINA Charles, ouvrage personnel.
- RAVALITERA Farasoa et RAARISON Elyse, *cours Entreprenariat et Gestion de projet (IV)*.

- RAZAFIMBELO Florent, *Cours Gestion prévisionnelle (III), Cours Gestion Budgétaire (VI) et Cours Gestion de Projet (IV)*.
- Suzanne CHENARD, Ghislaine DESJARDINS et Diane L'ECUYER, *Grammaire au secondaire*, éditions HRW, année scolaire 1995-1996, 345 pages.

## ANNEXE I

Photo01 : Type de guichet en Ravenala



Source : Auteur, gare routière Antsiranana

Photo02 : Des bagages sur terres



Source : Auteur, gare routière Antsiranana

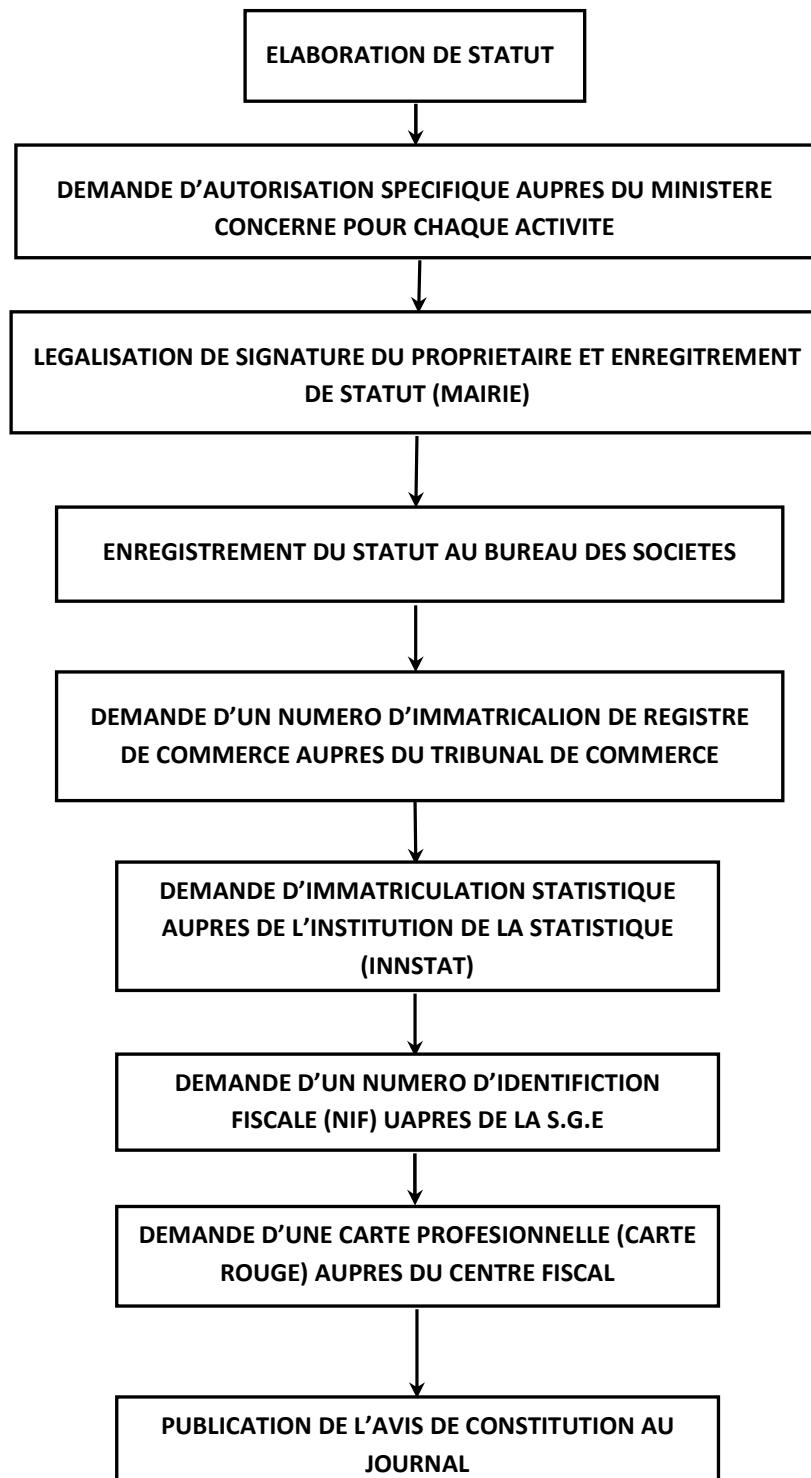
Photo03 : Lieu d'embarquement/ débarquement



Source : Auteur, gare routière Antsiranana

## ANNEXES II

### Démarches administratives pour la constitution d'une EURL



Source : E.D.B.M (Economique Développement Bord of Madagascar)

### ANNEXE III

#### CONTRAT DE BAIL

Entre

- Monsieur/Madame : .....

CIN N° .....

**PROPRIETAIRE DU** .....

D'une part

- La société : .....représentée par son gérant/directeur Monsieur.....titulaire de passeport/CIN n° : ....., délivrée à....., demeurant au lot.....

Il/Elle a été convenu le présent contrat de bail stipulant :

##### **Article 1 : OBJET DU CONTRAT**

Le propriétaire du logement Monsieur/Madame .....met, à titre de location, à la disposition de la société.....un local au Lot :....., afin que ce dernier y établisse son siège social et y effectue ses activités.

##### **Article 2 : MONTANT DU LOYER**

Le montant du loyer mensuel convenu est fixé à .....Ar

##### **Article 3 : MODALITE DE PAIEMENTS**

Chaque loyer est payable la fin du mois.

##### **Article 4 : DUREE DU CONTRAT**

Le présent contrat a une durée de ..... an(s) renouvelable par tacite reconduction à partir du .....

##### **Article 5 : DROIT DU PROPRIETAIRE**

Le propriétaire, Monsieur/Madame .....a le droit de reprendre le logement pour sa convenance et pour quelque raison que ce soit avec un préavis de trois mois.

##### **Article 6 : DROIT DU LOCATAIRE**

Le locataire, .....établi son siège social au logement sus indiqué, ainsi, elle peut y effectuer les activités se rattachant à son objet en respectant les lois en vigueur.

##### **Article 7 : ENTRETIEN ET REPARATION**

Les entretiens et réparations sont à la charge du .....

Le présent contrat de bail est établi pour servir et valoir ce que de droit.  
Antsiranana, le

**Le propriétaire**

**Le locataire**

#### ANNEXE IV

##### **Liste des communes par sous-préfecture**

<b>Sous-préfecture</b>	<b>Ex -Firaisana</b>	<b>Communes</b>
Antsiranana I	Antsiranana Andrefana Antsiranana Afovoany Antsiranana Atsinanana	Antsiranana
<b>Total</b>	<b>3 firaisana</b>	<b>1 commune</b>
Antsiranana II	Ramena Sakaramy Antsahampano Mahavanona Mangoaka Andrafiabe Anketrakabe Sadjoavato Andranovondronina Andranofanjava Ankarongana Anivorano avaratra Bobasakoa Nosy Lowry	Antsiranana II Ramena Joffreville Antsahampano Mahavanona Mangoaka Andrafiabe Anketrakabe Sadjoavato Andranovondronina Andranofanjava Ankarongana Anivorano avaratra Bobasakoa Mosonolava Antsalaka atsimo Mahalina
<b>Total</b>	<b>14 firaisana</b>	<b>17 communes</b>
Ambilobe	Ambilobe Mantaly Ambatoben'Anjavy Antsaravibe Antsohimbondrona Anjiabe Ambony Ampondralava Tanambao - Marivorahona Ambakirano Beramanja Betsiaka Ambarakarakara Nosy Mitsio	Ambilobe Mantaly Ambatoben'Anjavy Antsaravibe Antsohimbondrona Anjiabe Ambony Ampondralava Tanambao - Marivorahona Ambakirano Beramanja Betsiaka Ambarakarakara Manambato Ampondralava Ambodibonara
<b>Total</b>	<b>13 firaisana</b>	<b>15 communes</b>

Source : Sous-préfecture d'Antsiranana , 2002

<b>Sous-préfecture</b>	<b>Ex-firaisana</b>	<b>Communes</b>
Ambanja	Ambanja Antsifitry Ambohimena Antsatsaka Antranokarany Antsakoamanondro Ambalahonko Ankingameloka Bemaneviky I Antafiambotry Maherivaratra Marovato Ambaliha Marotolana Bemaneviky andrefana Anorotsangana Antsirabe Ankatafa	Ambanja Antsifitry Ambohimena Antsatsaka Antranokarany Antsakoamanondro Ambalahonko Ankingameloka Bemaneviky I Antafiambotry Maherivaratra Marovato Ambaliha Marotolana Bemaneviky andrefana Anorotsangana Antsirabe Ankatafa
<b>Total</b>	<b>18 firaisana</b>	<b>18 communes</b>
Nosy-Be	Antsirambazaha Hell Ville Ampangorina Ambatozavavy Bemanondrobe Dzamandzary	Nosy Be
	5 firaisana	1 commune
<b>Totaux</b>	<b>53 firaisana</b>	<b>52 communes</b>

## ANNEXE V

Estimation de la population par district (région DIANA)

Districts	Milieu de résidence		
	Ensemble		
	Ensemble	Urbain	Rural
Antsiranana I	79 835	79 835	-
Antsiranana II	77 580	-	77 580
Ambilobe	152 688	13 902	138 786
Ambanja	135 850	29 023	106 827
Nosy-Be	39 798	21 546	18 252
Ensemble	485 751	144 306	341 445

Source : DDSS/INSTAT-Année 2004

## ANNEXE VI

### Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA)

Mise à jour suivant LF 2009

Calcul de votre IRS	
Salaire Brut (*) :	Ar
<input type="button" value="Envoyer"/>	
(*) Total des rémunérations en numéraire et en nature	

NB : Le montant du salaire brut que vous avez entré doit être **>250 000Ar**

<http://www.impots.mg/calcul.php>

**Salaire Brut :** 5 980 000 Ar

**Cnaps :** 59 800 Ar (1% Salaire Brut)

**Ostie :** 59 800 Ar (1% Salaire Brut)

**Salaire Imposable :** 5 860 400 Ar (Salaire Imposable = Salaire Brut - (Cnaps + Ostie))

**IRSA à payer** = (Salaire Imposable - Ar 250.000) x24 %

---

**Total Irsa à payer :** **1 346 496Ar**

**Jusqu'à Ar 250.000 .....0 Ar**

**Tranche supérieure à Ar 250.000.....24%**

[http://www.impots.mg/calcul\\_mg.php](http://www.impots.mg/calcul_mg.php)

## ANNEXE VII

**AUTORISATION D'EXPLOITER N° :.....**

La présente autorisation habilite : (nom ou raison sociale du transporteur)

Adresse :  Code postal :  Tel :  E-mail :

Code postal :

Tel :

E-mail :

Inscrit(e) au Registre des transporteurs Publics Routiers de Voyageurs sous le  
N° \_\_\_\_\_ du \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

A effectuer le transport public routier de voyageurs, au moyen de véhicules appropriés et agréés par l'Autorité compétente, sur la (les) ligne(s) et dans la (les) zone(s) d'activité correspondante(s) ci-après :

<b>Ligne(s)</b>	<b>Zone(s) d'activité</b>
1	
2	
.	
.	
.	
.	
n	

Limitations éventuelles : \_\_\_\_\_

Validité (3ans) : jusqu'au \_\_\_\_\_

A. Antsiranana, le

Pour le Directeur Général et par délégation

## Le Directeur Régional

(Nom du signataire)

## ANNEXE VIII

Plan de travail de chaque chauffeur

C1	1	0	1	1	0	1	Tsy miasa	1	0	1	1	0	1	Tsy miasa
C2	1	1	0	1	1	0	Tsy miasa	0	1	1	0	1	1	Tsy miasa
C3	0	1	1	0	1	1	Tsy miasa	1	1	0	1	1	0	Tsy miasa
Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche

C1 : Chauffeur numéro 01

C2 : Chauffeur numéro 02

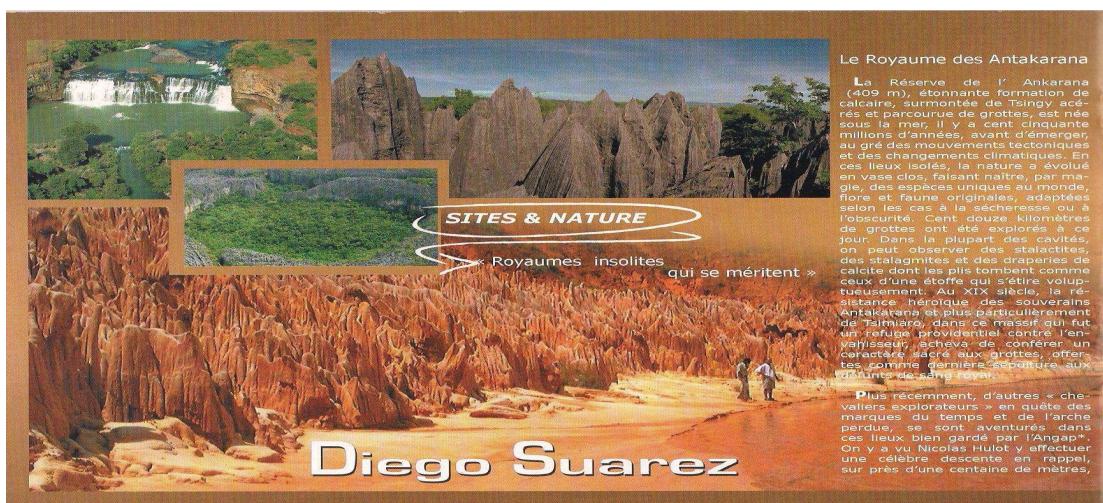
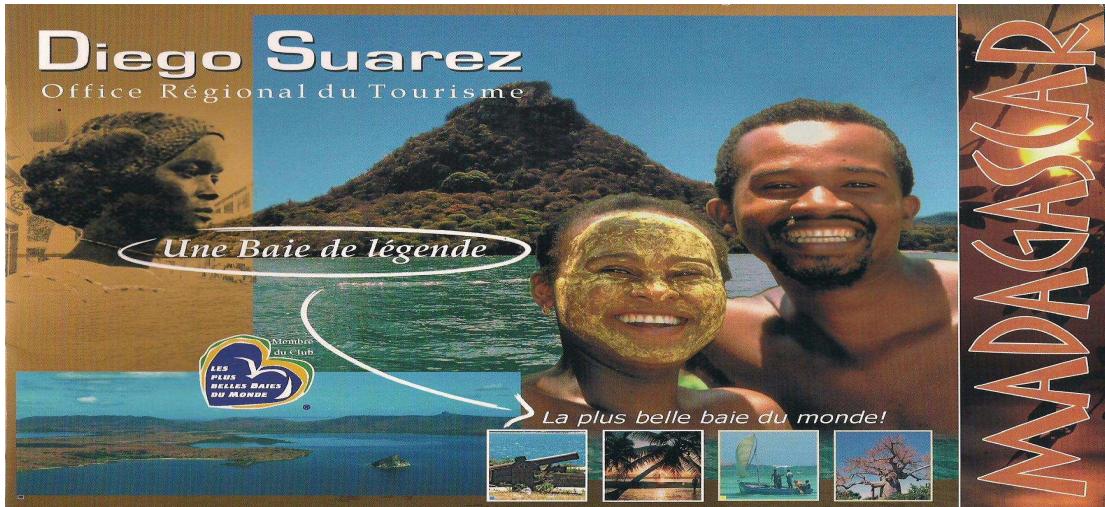
C3 : Chauffeur numéro 03

1 : 10 heures de travail

0 : 00 heure de travail (repos)

## ANNEXES IX

Une brochure annuelle de l'Office Régional du Tourisme de Diégo-Suarez.



**GH LE GRAND HOTEL**  
DIEGO SUAREZ

66 Chambres et Suites - Restaurant - Bar - Brasserie - Patisserie  
Casino - Machine à sous - Salle de conférence / séminaire / banquets  
Piscine - Spa - Balnéothérapie - Fitness /  
Agence de voyages - Location de voitures - Banque - Boutiques

46, rue Colbert - BP 317 - 201 Antsiranana (Diego Suarez) - Madagascar  
Tél: (261 20) 82 230 63/64 - GSM: (261) 32 40 881 43 / (261) 33 14 168 59  
Fax: (261 20) 82 225 94 - E-mail: grandhotel\_diego@yahoo.fr  
Site Web: [www.grand-hotel-diego.com](http://www.grand-hotel-diego.com)

**Air Madagascar**  
*the natural choice*

Antsiranana - St Denis - Antsiranana  
2 vols par semaine en B737 - 300

Antsiranana - Dzaouzi - Antsiranana  
1 vol par semaine en ATR 72 - 500

Air Madagascar  
5, rue Surcouf Antsiranana 201  
T +261 20 82 21193 - +261 20 82 21475 - +261 20 82 23947  
F +261 20 82 29375  
[www.airmadagascar.com](http://www.airmadagascar.com)

## ANNEXE X

### Les questionnaires d'enquête

**Questionnaires auprès des individus et quelques usagers du transport routier en commun de personnes (origine : gare routière Antsiranana, destination : gare routière Ambanja).**

**Echantillon :** en moyenne, chaque véhicule a un nombre de place égale à 14. On prend comme échantillonnage 7 passagers sur 14 (à l'origine comme à la destination).

Nombre de personnes enquêtées

Transporteurs	Origine (Antsiranana)	Destination (Ambanja)
UTA	7 x 12véhicules= 84 passagers	7 x 12véhicules= 84 passagers
FIFIDI	7 x 9véhicules= 63 passagers	7 x 9véhicules= 63 passagers
CTVA	7 x 8véhicules= 56 passagers	7 x 8véhicules=56 passagers
TRANSPOST	7 x 1véhicule = 7 passagers	7 x 1véhicule = 7 passagers
Total	210 passagers sur 420	210 passagers sur 420

1- Vous savez qu'est ce le transport routier en commun de voyageurs ?

Oui  
 Non

2 – Connaissez-vous les transporteurs routiers en commun de personnes qui exploitent la ligne Antsiranana-Ambanja ?

a-.....(Top of mind)  
 b-.....(Notoriété Spontanée)  
 c-.....(Notoriété assistée)

3 – Est-ce que vous êtes parmi les usagers ?

Si non, pourquoi ?

Trop cher  Mauvaise qualité de service  Autres (à préciser)

Si oui, quels sont les transporteurs avez-vous l'habitude de prendre?

a-.....(TM)  
 b-.....(NS)  
 c-.....(NA)

4 – Quels sont votre critère de choix du transporteur ?

Etat de véhicule  Tarif  service  
 Chauffeur  Autres (à préciser)

5 – Quel moment de l'année voyagez-vous souvent ?

Vacances scolaire : - Mois de juillet   
 - Mois d'Août   
 - Mois de Septembre

Fête de Pâques  Fête de Noël  Fête Nationale  Autres (à préciser)

6 – A quel moment de la semaine voyagez-vous souvent ?

Lundi  Mardi  Mercredi  Jeudi  
 Vendredi  Samedi  Dimanche

7 - Combien de fois ?

Par jour  Par semaine  Par mois  Irrégulier

8 – Votre achat de billet ?

- Achat de billet sur place
- Achat de billet par téléphone
- Autres (à préciser)

9 - Votre niveau de satisfaction sur leur service

- Professionnel
- Ponctuel
- Sérieux
- Bien
- Mauvais

10- Comment trouvez-vous la qualité de service des transporteurs (coopératives de la ligne en question), l'état de leur véhicule, ainsi que leur tarif ?

11- Quel est votre avis s'il y aura une nouvelle entreprise de transport routier de voyageurs ici ?

- Très bon
- Bon
- Moyennement bon
- Pas bon
- Mauvais

12 – A quel prix maximal comptez-vous voyager entre Antsiranana et Ambanja ?

- Ar 17 000
- Ar 18 000
- Ar 20 000
- Ar 25 000

13 – A quel prix minimal comptez-vous voyager ?

- Ar 10 000
- Ar 12 500
- Ar 15 000
- Ar 17 000

14 - Pensez-vous que l'existence d'une nouvelle entreprise de transport routier de voyageurs peut apporter de bonnes choses comme le développement de la région, par exemple ?

- Oui
- Non
- Autres (à préciser)

15 - Quelle est votre station radio préférée ?

16 - Quelle station télévision préférez-vous ?

17 - Quelle est votre émission préférée ?

**Questionnaires auprès des responsables des guichets, des chauffeurs et les présidents des coopératives (ligne Antsiranana-Ambohika).**

**Echantillonnage :**

**Les trois présidents des trois coopératives qui exploitent la ligne,**

Pour les chauffeurs :

- 5 chauffeurs sur 12 (coopérative UTA)
- 5 chauffeurs sur 9 (coopérative FIFIDI),
- 5 chauffeurs sur 8 (coopérative CTVA),
- 1 chauffeur sur 2 (TRANSPOST).

Responsables des guichets :

- 4 guichetiers sur 4 transporteurs de la ligne (à l'origine),
- 4 guichetiers sur 4 transporteurs de la même ligne (à la destination).

1 – combien coûte le tarif de votre transport ?

2 – combien en total le nombre de votre véhicule ainsi que la place offerte ?

3 – chaque véhicule fait combien de voyage par jour ?

4 - D'après vous, vos clients sont-ils intéressés par votre service ?

- Oui
- Non
- Peut-être

5 – En général, à quel moment vos clients voyagent-ils ?

- Tous les jours
- Week-end
- Autres (à préciser)

6 - Combien ?

7 – Est-ce que le nombre de votre clients est le même pour toute la saison de l'année ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

8- Est-ce qu'il existe une basse et haute saison ?

Si oui,

9- Combien des usagers voyagent en haute saison ?

10- Combien en basse saison ?

**Période de l'enquête:** mois d'Août (haute saison) et mois de février (basse saison).

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION-----1

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I : Présentation du projet -----	3
Section 1 : Transport et contexte socio-économique -----	3
1.1- Différents modes de transports -----	3
1.1.1- Transport maritime et fluvial -----	3
1.1.2- Transport aérien -----	3
1.1.3- Transport terrestre-----	4
1.2-Environnement macro-économique du transport routier de voyageurs (méthode PESTEL)-----	4
1.2.1-Au niveau politique-----	4
1.2.2-Au niveau économique -----	5
1.2.3-Au niveau social -----	5
1.2.4-Au niveau Technologique -----	6
1.2.5-Au niveau environnemental-----	7
1.2.6-Au niveau légal-----	8
Section2 : justification du projet -----	8
2.1-Caractéristiques du projet-----	8
2.1.1-Objectifs du projet -----	8
2.1.2-Résultats attendus-----	9
2.2-Identification de l'entreprise -----	9
2.2.1-Définition de l'entreprise-----	9
2.2.2-Lieu d'implantation de l'entreprise-----	11
2.2.3-Les motifs de l'implantation-----	13
Chapitre II : Etude de marché-----	17
Section 1 : Analyse de l'exploitation concurrentielle. -----	17
1.1-Analyse QQQOC-----	17
1.1.1-Organismes de transport (Qui ?)-----	17
1.1.2-Exploitation (Quoi ?)-----	17
1.1.3-Fréquence (Quand ?)-----	18
1.1.4-Lieu d'exploitation (Où ?) -----	18
1.1.5-Matériel des organismes de transport (Comment ?) -----	18
1.2-Analyse concurrentielle-----	19

Section 2 : Analyse de l'offre et de la demande-----	22
2.1-Analyse de l'offre -----	22
2.1.1-Structure de l'offre-----	22
2.1.2- Circuit de l'offre-----	22
2.2-Analyse de la demande-----	23
2.2.1-Identification de la clientèle -----	23
2.2.2- Evaluation du marché -----	24
2.2.3-Demande potentielle -----	25
Section 3 : Part de marché-----	26
3.1- Positionnement de l'entreprise-----	26
3.1.1-Service :-----	26
3.1.2-Marché : -----	27
3.2- Détermination de la part de marché-----	27
Chapitre III: Stratégie marketing à adopter-----	29
Section 1 : Marketing mix -----	30
1.1 Politique de produit -----	30
1.2 Stratégie de prix-----	31
1.3-Politique de distribution/placement-----	33
1.4-Politique de communication -----	33
Section 2 : Stratégie marketing « pull » et stratégie « push ».-----	34
2.1 Stratégie « pull »-----	34
2.2 Stratégie « push »-----	35
Conclusion partielle : -----	37
<b>DEUXIEME PARTIE : FAISABILITE ORGANISATIONNELLE</b>	
Chapitre I : Technique de production -----	38
Section 1 : Identification des matériels -----	38
1.1-Matériels d'exploitation-----	38
1.2-Autres matériels -----	39
1.2.1-Matériel informatique : -----	39
1.2.2-Matériels de bureau : -----	40
Section 2 : Capacité de l'offre de service-----	40
2.1-Capacité de véhicule-----	40
2.2-Vente prévisionnelle-----	41
2.2.1-Nombre de billets à vendre -----	41
2.2.2-Chiffre d'affaires de l'entreprise : -----	42
Section 3 : Planification des voyages et système de contrôle-----	43
3.1-Planification des voyages-----	43
3.1.1-Nombre de bus de ConforTrans : -----	43
3.1.2-Moment opportun pour le départ -----	43
3.2-Système de contrôle de qualité -----	47

3.2.1-Culture de participation-----	47
3.2.2-Contrôle du bon fonctionnement-----	47
3.2.3-Système de contrôle par les clients -----	48
3.3.4-Système de contrôle par le tableau de bord-----	49
Chapitre II : Etude organisationnelle-----	52
Section 1 : Structure organisationnelle-----	52
1.1-Organigramme-----	52
1.1.1-Différents types d'organigrammes :-----	52
1.1.2-Hiérarchie dans le ConforTrans-----	53
1.1.3-Ressources humaines de l'entreprise-----	54
Section 2 : Organisation de travail-----	55
2.1-Attribution du personnel de l'entreprise-----	55
2.1.1-Mécanicien :-----	55
2.1.2-Responsables d'accueil ou guichetiers :-----	55
2.1.3-Femmes de ménage :-----	55
2.1.4-Gardiens :-----	56
2.1.5-Informaticien :-----	57
2.2-Attribution du personnel cadre-----	57
2.2.1-Directeur :-----	57
2.2.2-Responsable du personnel :-----	58
2.2.3-Responsable technique :-----	58
Section 3 : Calendrier de réalisation et cadre logique-----	59
3.1-Calendrier de réalisation-----	59
3.2-Cadre logique de l'entreprise « ConforTrans »-----	60
3.2.1-Présentation du cadre logique-----	60
3.2.2-Formulation des hypothèses-----	62
Conclusion partielle-----	63
<b>TROISIEME PARTIE : FAISABILITE FINANCIERE</b>	
Chapitre I : Etude de l'investissement du projet -----	64
Section 1 : Coût de l'investissement-----	64
1.1-Acquisitions au début du projet -----	64
1.2-Fonds de départ-----	66
1.3-Répartition de l'investissement-----	66
Section 2 : Plan de financement-----	67
2.1-Amortissement-----	67
2.2-Remboursement des dettes -----	70
Section 3 : Compte de gestion prévisionnelle -----	71
3.1-Comptes des charges -----	71
3.1.1-Achats de matières consommables -----	72
3.1.2-Autres approvisionnements -----	72

3.1.3-Charges externes -----	72
3.1.4-Charges du personnel -----	73
3.1.5-Impôts et taxes-----	74
3.1.6-Amortissement -----	75
3.1.7-Charges financières : -----	75
3.2-Comptes de produits -----	75
Chapitre II : Analyse des états financiers prévisionnels -----	76
Section 1 : Comptes des résultats prévisionnels-----	76
Section 2 : Bilans prévisionnels -----	78
Section 3 : Flux de trésorerie -----	84
3.1-Achats consommés-----	84
3.2-Services extérieurs -----	84
3.3-Charges de personnel-----	84
Chapitre III: Evaluation financière et analyse des impacts du projet-----	86
Section 1 : Evaluation financière selon les outils et les critères d'évaluation du projet-----	86
1.1- Valeur Actuelle Nette (VAN)-----	86
1.2-Taux de Rentabilité Interne (TRI) -----	87
1.3-Délai de Récupération de l'investissement (DRCI) -----	88
1.4-Indice de Profitabilité (IP)-----	89
1.5-Seuil de Rentabilité (SR) -----	89
Section 2 : Evaluation socio-économique et impacts environnementaux -----	91
1.1-Evaluation socio-économique du projet -----	91
1.1.1-Evaluation économique -----	91
1.1.2-Evaluation sociale -----	91
1.2-Impacts environnementaux-----	92
Conclusion partielle :-----	93
Conclusion générale -----	94
<b>BIBLIOGRAPHIES</b>	
<b>ANNEXES</b>	