

## SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES ABREVIATIONS	4
INTRODUCTION	5
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICAITON DU PROJET	8
Chapitre I : PRESENTATION DU PROJET	9
Chapitre II : ETUDE DE MARCHE	13
DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET	22
Chapitre I : TECHNIQUE DE PRODUCTION	22
Chapitre II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE	30
Chapitre III : ETUDE ORGANISATIONNELE	34
TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET	42
Chapitre I : MONTANT DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION	42
Chapitre II : ANALYSE DE RENTABILITE ET ETUDE DE FAISABILITE	52
Chapitre III : EVALUATION DU PROJET	65
CONCLUSION GENERALE	75
ANNEXES	77
Annexe 1 : CODE DE DEONTOLOGIE	77
Annexe 2 : CADRE LOGIQUE	
BIBLIOGRAPHIE	81
TABLE DES MATIERES	82

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU N° 1 : PRESSES QUOTIDIENNES (EN MOYENNES)	16
TABLEAU N° 2 : PREVISION HEBDOMADAIRE DE PUBLICATION	31
TABLEAU N° 3 : CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL	33
TABLEAU N° 4 : FONCTIONNEMENT	44
TABLEAU N° 5 : MATERIELS	45
TABLEAU N° 6 : SCHEMA DE FINANCIEMENT	47
TABLEAU N° 7: TABLEAU D'AMORTISSEMENT	47
TABLEAU N° 8 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT FINANCIER	48
TABLEAU N° 9 : CHARGES D'EXPLOITATION (PREVISIONNELLES)	50
TABLEAU N° 10 : PRODUITS D'EXPLOITATION	51
TABLEAU N° 11 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	52
TABLEAU N° 12 : COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE	54
TABLEAU N° 13 : PLAN DE TRESORERIE	56
TABLEAU N° 14 : BILANS PREVISIONNELS	57
TABLEAU N° 15 : FLUX NET DE TRESORERIE	59
TABLEAU N° 16 : VALEUR DE $(1+i)^n$	59
TABLEAU N° 17 : VALEUR DE LA VAN	59
TABLEAU N° 18 : CUMUL DES CASH-FLOWS ACTUALISES	62
TABLEAU N° 19 : TABLEAU DE RESULTAT DIFFERENTIEL	64
TABLEAU N° 20 : RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS	69
TABLEAU N° 21 : RATIO DE LIQUIDITE ET DE TRESORERIE	70
TABLEAU N° 22 : RATIO DE L'ACTIVITE	71
TABLEAU N° 23 : RATIO DE RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES	71
TABLEAU N° 24 : CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)	72

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>AG</b>	:	Assemblée Générale
<b>CA</b>	:	Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	:	Capacité d'Autofinancement.
<b>C-F</b>	:	Cash-Flow
<b>CF</b>	:	Charges Fixes
<b>DLMT</b>	:	Dettes à long et à moyen terme
<b>DRCI</b>	:	Délai de Récupération du capital Investi
<b>EBE</b>	:	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FRI</b>	:	Fonds de Roulement initial
<b>IBS</b>	:	Impôts sur les Bénéfices des Sociétés
<b>IP</b>	:	Indice de profitabilité du projet
<b>MS</b>	:	Marges de Sécurité
<b>MSCV</b>	:	Marges Sur Coûts Variables
<b>PIB</b>	:	Produit Intérieur Brut
<b>SR</b>	:	Seuil de Rentabilité
<b>TRI</b>	:	Taux de Rentabilité Interne
<b>TVA</b>	:	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>VA</b>	:	Valeur Ajoutée
<b>VAN</b>	:	Valeur Actuelle Nette

## **INTRODUCTION**

Madagascar a adopté une politique de libéralisation et d'ouverture économique. Par ailleurs, le programme de privatisation inscrit dans le Document Cadre de la Politique Economique (DCPE), établi par le gouvernement en 1996 et accepté par les Institutions de Bretton Woods, prévoit le désengagement de l'Etat de toutes les entreprises publiques. L'objectif est de dynamiser le secteur privé dans la sphère de la production en instaurant un environnement concurrentiel favorable au développement des Entreprises.

En effet, la libéralisation de l'économie malgache, la stabilisation et l'assainissement du climat sociopolitique permettant de dynamiser l'économie, à partir d'unités de production, mieux armées pour faire face à une concurrence mondiale accrue.

Dans la conjoncture actuelle, les journaux font partie de la meilleure source d'information si les sujets de développement sont régulièrement couverts. Les journaux peuvent être circulés entre membres communautaires pour diminuer le prix par famille, Ils peuvent aussi servir aux classes d'alphabétisations ; des sections pourraient être préparées tout spécialement pour des personnes ayant du mal à lire.

A l'heure actuelle, aucun pays ne peut échapper au processus de la mondialisation de l'économie. Le premier outil de la mondialisation est la communication écrite qui se manifeste par le biais du journal écrit ou oral à travers le monde. A Madagascar, comme dans beaucoup de pays, la presse écrite fait partie de la quatrième force de développement du pays.

Tout cela nous a mettre en place un projet qui s'intitule

**PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE PRODUCTION DE JOURNAL DE SPORTS ET D'ARTS DENOMME « MADA SPORT »**

Ce projet a pour objet de satisfaire les besoins de la population non seulement en matière de journalisme mais aussi des divers services comme l'annonce, l'insertion publicitaire.....

Les jeunes sportifs ne sont pas vraiment en toute connaissance de cause du ou des sports qu'ils ont pratiqués et surtout en matière d'actualité tant sportive que l'actualité proprement dite, ainsi que la connaissance des arts malgaches dans tous les domaines.

Le journal de sports et des arts n'a jamais existé à Madagascar alors que nous pensions que ce projet est très intéressant et a une importance capitale pour la promotion du sport. Nous croyons donc qu'il s'agit d'un projet d'actualité qui mérite d'être réalisé. D'autre part, la constitution de ce projet qui répond au développement du secteur privé, est très importante pour la croissance du PIB de la Grande île.

Pour aboutir aux résultats escomptés, avoir des informations sûres et fiables sur le montage de notre projet, une méthodologie permettant une approche facile a été déjà appliquée et se présente sous les démarches suivantes :

- Documentation (compilation bibliographique)
- Descente sur terrain
- Etude de marché

Ainsi, notre travail se divise en trois grandes parties :

- La première partie va analyser l'identification du projet caractérisant essentiellement par l'étude de marché;
- La deuxième partie sera consacrée à l'étude de la conduite du projet
- Et enfin, la dernière partie aura pour objet de montrer explicitement l'étude financière et la rentabilité du projet

Et pour terminer, une conclusion générale fera la synthèse de notre travail.

## Première Partie : IDENTIFICATION DU PROJET

« Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie des moyens interdépendants engendre un développement économique et social »

Les éléments du projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement, et leur déroulement

Il se caractérise par les composantes suivantes :

- Objectifs clairement définis qu'il s'agisse de problèmes techniques, les estimations et du planning.
- Critères de la bonne marche et réalisation de ces objectifs
- Budget propre
- Responsable unique, entouré d'une équipe plus ou moins importante
- Système de gestion propre qui assure la coordination des différents intervenants

Alors, pour atteindre les objectifs, il faut bien maîtriser et connaître les produits ou services souhaités, les moyens nécessaires et surtout les conditions indispensables à la réalisation du projet lui-même.

Pour bien cerner ce projet, sa présentation et l'étude du marché font l'objet d'explication de cette partie

# CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

Les environnements sportifs de la dernière décennie ont donné naissance à la frustration de la population malgache amoureuse du sport.

A Madagascar, les journaux sportifs sont rares voire inexistants. Le principal obstacle au développement du sport est la rareté ou l'inexistence du système d'information sportive dans la Grande Ile.

Quant aux arts, la majorité des jeunes malgaches ont l'esprit de création mais besoin de l'information, l'esprit de se cultiver est plus ou moins non exploité.

Entant que moyen de communication de masse, le journal possède trois fonctions fondamentales et plusieurs autres secondaires. Les trois premières fonctions sont les suivantes:

- Informer les lecteurs objectivement de ce qui se passe dans leur communauté locale, dans le pays et dans le monde;
- Commenter les informations obtenues de façon à faire le point sur la situation;
- Fournir aux grands magasins vendeurs des articles de sport ou autres ayant des biens ou services à vendre un moyen de les faire connaître,
- Fournir aux artistes la possibilité de s'épanouir dans leur art.

En ce qui concerne les fonctions secondaires, elles sont les suivantes :

- Faire campagne pour des projets civiques dignes d'intérêts ;
- Aider à faire disparaître les situations indésirables.

Ce projet apporte une solution destinée au renforcement de l'amour de sports et d'arts de la majorité des Malgaches.

Alors, ce premier chapitre nous permet d'exposer les atouts de la ville optée à l'aide de l'étude historique et de présenter également les caractéristiques du projet.

## **Section 1 : Historique**

L'étude historique concerne la détermination de la situation géographique, démographique et culturelle de la ville d'Antananarivo.

### **1.1 Situation géographique**

Antananarivo est la capitale de Madagascar caractérisant essentiellement par les sociétés industrielles et commerciales ainsi que les grands clubs de sport de toutes disciplines et l'école nationale de sport. Elle dispose de toutes les Infrastructures favorables à la création d'une unité de production de journal de sports et d'arts.

### **1.2 Situation démographique**

La ville d'Antananarivo appelée « ville de mille »> réunit à la fois les sportifs, les amoureux de sport et tous les gens qui se spécialisent dans les sports

La capitale compte actuellement plus de million d'habitants dont la majorité sont des populations

### **1.3 Situation culturelle**

La population tananarivienne vit dans des conditions culturelles très variées car d'une part, Antananarivo est la capitale politique et économique du pays et d'autre part, tous les gens de provinces surtout les jeunes viennent, y rejoindre pour des raisons d'études et d'emplois.

## Section 2 : Contexte juridique du projet

### 2.1 Régime juridique

La conduite de notre projet se fait au niveau d'une société qui est par définition une Société à Responsabilité Limitée à capital et personnel variable rassemblant des personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, ceci, concrétisé par la constitution d'une entreprise gérée collégialement, chacun fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et accepte de partager les risques et/ou les bénéfices de cette entreprise dans laquelle les membres participent activement. La Société est dotée de la personnalité morale.

### 2.2 Propriétaires

Notre projet réunit trois associés qui désiraient contribuer au développement économique. Quand le nombre d'associés dépasse celui qui est autorisé par la loi, la société deviendra une société anonyme. Toute personne physique ou morale ayant satisfait aux conditions d'adhésion fixées par le statut, ayant obtenu l'approbation de l'Assemblée Générale et ayant souscrit au capital, peut donc devenir un nouvel associé. Toute personne adhérente n'a qu'une voix proportionnelle à sa part.

Chaque membre doit se soucier avant tout de l'intérêt général. L'objectif est d'atteindre un but commun : développement économique contribuant à l'amélioration du niveau de vie des Malgaches.

## **Section 3 : Caractéristiques du projet**

Notre projet a des objectifs et des finalités, mais pour les atteindre nous devrons donc élaborer des stratégies.

### **3.1 Définition**

Le projet de création d'un journal de sports et d'arts est un projet qui cherche à réaliser des bénéfices et de rendre satisfaction aux jeunes et adultes quant à l'information concernant les sports et les arts.

### **3.2 Finalité**

Le système socio-économique connaît actuellement une défaillance totale. Cette situation entraîne une crise morale au niveau de la population qui se manifeste par la pauvreté de la majorité des Malgaches et "surtout les jeunes".

Ce problème qui touche Madagascar, nous pousse donc à mettre en œuvre ce projet qui a comme finalité l'amélioration du niveau de vie de la population urbaine par l'information et l'actualité dans le monde des sports et des arts culturels.

### **3.3 Objectifs**

La production des journaux de sports et d'arts fait partie du pilier de la communication des pays avancés car elle favorise à la fois le goût de s'informer et le droit d'être informé. '

Ce projet comporte donc deux objectifs principaux :

- Amélioration du système d'information et de communication en matière de sports et d'arts ;
- Participation à la relance de la vie économique du pays.

Pour la réalisation de ce projet, nous avons comme objectifs :

- La population malgache et surtout les Jeunes : amoureux de sports et d'arts culturels purement malgaches ;
- Revalorisation des arts culturels malgaches ;
- La couverture des autres régions en journal.

### **3.4 Stratégies**

Pour atteindre ces objectifs, nous devons donc maîtriser et connaître les moyens et surtout les conditions nécessaires à la réalisation.

Pour la réalisation de notre projet, nous avons choisi comme démarches :

- En premier lieu, l'acquisition des matériels et équipements de bureau
- En second lieu, assurer le financement de certains investissements et surtout le démarrage de fonctionnement, nous devons donc mettre en place un programme de recherches de fonds auprès d'organismes et partenaires financiers.
- Enfin, pour s'assurer du bon fonctionnement de notre projet, nous devons organiser un plan de formation des responsables et journalistes

## **CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE**

Notre projet a besoin d'une information sur le marché et l'environnement afin de limiter les incertitudes lorsque nous prendrons des décisions.

Nous avons fait de veille concurrentielle

Le marché est défini comme le lieu immatériel de rencontre entre l'offre et de la demande. Toutes entreprises cherchent à adapter leur offre aux attentes des demandeurs et aux évolutions de leur environnement. Elles ont donc besoin d'une information pertinente

L'étude de marché a pour but d'analyser l'offre et la demande qui définissent le marché, et de faire apparaître le mode de commercialisation et de communication au sein de ce marché.

## **Section 1 : Analyse de l'offre et de la demande**

Pour connaître la situation de la demande et de l'offre en journaux de sports et d'arts, nous allons commencer par la collecte des données.

### **1.1 Collecte des données**

Afin de réaliser cette étude de marché, nous avons procédé comme suit :

- Recueil des données statistiques concernant le nombre des journaux parus dans la ville de Tana ;
- Descente sur terrain pour effectuer des enquêtes auprès des publics afin de s'informer leurs besoins en matière de journaux.

#### **1.1.1 Consultation des documents**

Cette étude consiste en une exploitation d'informations déjà existantes (informations secondaires) auprès des différentes sources. Elle a permis d'avoir une vue globale sur la situation de la presse écrite que ce soit hebdomadaire ou quotidienne.

La deuxième étape se passera sur le terrain.

#### **1.1.2 Descente sur le terrain**

Cette technique de recherche d'informations qui est une source primaire nous a répondu à un besoin d'informations précis en s'adressant directement à l'acteur de l'étude ou à l'échantillon.

##### **1.1.2.1 Procédure de l'échantillonnage**

Nous avons prélevé au hasard les éléments de notre échantillon (groupes de jeunes lycéens, universitaires et de personnel de bureau) pour

Qu'ils soient représentatifs de l'ensemble de la population puisque ainsi tout le monde a eu la même chance d'avoir été interrogé.

C'est après ce que l'on a établi, il a fallu :

- Etudier le marché dans son ensemble ; savoir si le secteur choisi se porte bien et quelles sont ses perspectives d'évolution compte tenu des difficultés économiques ;
- Etudier l'offre et la concurrence : identification des concurrents directs et indirects ;
- Etudier les clients potentiels ; identifications des acheteurs potentiels et entreprises voulant l'insertion publicitaire.

Nous avons procédé un sondage de toutes les personnes de l'échantillon. Les résultats obtenus par le sondage peuvent être rapportés à la totalité de la population.

#### **1.1.2.2      Questionnaire**

Elles consistent à la réalisation de l'enquête proprement dite d'une part, par la distribution des questionnaires aux entités intéressées, puis par la récupération de ceux-ci après leur remplissage, d'autre part, par des entretiens complémentaires avec la population..

En presse, la notion de lecture est très large, en raison de la formation des questions ; il est souvent conseillé de filtrer la lecture par des critères plus fins tels que la régularité de lecture, la provenance du support,

## 1.2 Résultats de la collecte des données

L'objectif de notre étude est d'observer l'évolution du nombre de lecteurs, d'élaborer la situation de la demande des journaux ainsi que l'offre correspondante.

### 1.2.1 Situations des concurrents quotidiens

**TABLEAU N° 1 : PRESSES QUOTIDIENNES (en moyennes)**

JOURNAUX	PAGES	TIRAGES	NON-VENDUS
MIDI	31	30.000 à 50.000	2 à 7%
EXPRESS	23	12.000 à 17.000	8 à 10%
TRIBUNE	19	12.000 à 15.000	10 à 12 %
GAZETIKO	8	7.000	5 %

SOURCES : années 2007

La majorité des clients de la presse sont des particuliers ; mais il existe des Clients qui établissent des bons de commandes ou bulletins d'abonnement.

## 1.3 La situation de la demande

Après le dépouillement de notre sondage, l'estimation de la demande en nouveaux journaux s'appuie essentiellement sur les sports et les arts culturels malgaches.

Des règles strictes sont appliquées. L'organisation fixe des limites aux méthodes de sollicitations au nombre d'abonnements à bas prix, des envois en nombre et des autres techniques utilisées par les éditeurs pour gonfler leur chiffre de vente. Les types de tirages qui ne sont pas jugés conformément aux standards sont interdits.

Le journal à vendre est le résultat du sondage, c'est-à-dire le journal qui contient de l'actualité des sports et des arts. C'est un atout si on veut le vendre car ce sont les clients même qui le veulent.

#### **1.4 La prévision de l'offre**

L'étude de la situation de la demande nous permet de nous situer par rapport aux demandes dans la CAPITALE

Ainsi donc, l'examen de l'offre et de la demande en journaux ainsi que l'analyse de la situation globale de la presse permettent de formuler les orientations suivantes :

- L'offre est caractérisée par les points suivants ;
  - Le produit est dans les normes exigées par le marché
  - La qualité et la quantité dépendent du choix de clients car le contenu est spécifique.
- Pour pouvoir recouvrir les besoins des clients, nous envisageons de fournir 8.000 journaux hebdomadaires.

### **Section 2 : La connaissance du marché**

L'étude que nous avons effectuée ci-dessus nous a permis de connaître les agents constitutifs du marché, ainsi que la part visée sur ce marché.

#### **2.1 Le « marché en amont » et « marché en aval »**

On appelle " marché en amont " d'une entreprise, l'ensemble des fournisseurs de facteurs de production, qu'il s'agisse des fournisseurs des matières premières, de services, de capitaux ou de main d'œuvre, ...

Pour notre projet, il est constitué principalement par les fournisseurs locaux tels que l'imprimeur et les autres fournisseurs stratégiques.

En parallèle, on appelle « marché en aval » d'une entreprise, l'ensemble de ses clients (distributeurs, acheteurs, consommateurs).

## 2.2 La part visée sur le marché

L'étude de la structure de l'offre repose sur le calcul et l'analyse de la part de marché qui est le pourcentage logo exprimant la part du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires global du marché.

L'insuffisance, voire même l'inexistence de l'unité de production des journaux de sports et d'arts confirme la mise en place de notre projet.

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{Chiffre d'affaire de l'entreprise}}{\text{Chiffre d'affaire globale du marché}}$$

Pour calculer la part de marché de notre projet, nous devons déterminer notre chiffre d'affaires et celui du marché. Le tableau ci-dessous permet de présenter d'une manière synthétique ces

Chiffres d'affaires :

JOURNAUX	Vente en Q <sup>te</sup>	Vente en Q <sup>te</sup> par an	PU	Vente en Valeur par an	Part de marché
Mensuel TREMLIN	4 000/m	48 000	400	19 200 000	
Hebdomadaire MADA SPORT	7 000/s	364 000	500	182 000 000	90.46%
				201 200 000	

**Avec :**

**Journal mensuel :**

Vente annuelle = vente/mois x 12

**Journal hebdomadaire :**

Vente annuelle = vente/semaine x 52

Etant donné que les offreurs en matière de journal sont nombreux et détiennent ne part de marché comparable, **la structure de l'offre est concurrentielle**. Cependant, en ce qui concerne le journal de sports et d'arts, notre position sera le LEADER sur ce marché car notre part de marché est beaucoup plus importante.

### **2.3 Eléments de succès du marché**

Les études effectuées montrent qu'il y a faiblesse de l'action sur le marketing dans le cadre de ce marché. Il s'agit donc de trouver la stratégie marketing adaptée sur ce marché pour atteindre l'objectif et pour satisfaire les demandes. Il s'agit donc de mettre en place une politique de lancement plus appropriée devant les circonstances. On va accentuer les efforts sur le contenu et l'apparence du journal.

## **Section 3 : Organisation du marché**

L'organisation du marché est fondée sur l'analyse de la structure du marché en tenant compte du mode de commercialisation et de la demande.

### **3.1 Mode de commercialisation**

La commercialisation est une activité qui nous permet de proposer nos produits à nos clients.

Cela exige des techniques que nous devons appliquer à bon escient pour préserver nos avantages contre les concurrents.

Ces techniques concernent la stratégie commerciale appliquée par l'entreprise, stratégie bâtie sur les canaux de distribution.

Les canaux de distribution combinent tous les lecteurs

Il y a six grands circuits que nous pouvons exploiter :

- Librairies
- Magasins
- Universités, écoles, institutions
- Consommateurs par correspondance
- Club du livre
- Bibliothèques

Il y a aussi une distribution la plus facile, c'est l'utilisation des crieurs. Ils peuvent réaliser le maximum de ventes, en plus ils s'éparpillent dans toute la ville.

Les frais de transport sont à la charge de l'entreprise et sont proportionnels aux divers points de vente. La répartition de ceux-ci est utile pour réussir le lancement du produit. Pour cela, nous allons appliquer la politique PUSH (pousser les produits vers les consommateurs). La décentralisation des points de vente est une stratégie efficace pour la distribution des produits.

### **3.2 Les conditions de ventes**

Les conditions de ventes font référence aux prix, à la qualité, au paiement, et à la livraison. Avant de lancer les journaux nous effectuerons des tests sur le prix de vente. Ceux-ci vont nous permettre de connaître si les prix proposés correspondent aux pouvoirs d'achat des clients et dans le

Cas contraire de faire des révisions de prix. Nous déterminons nos prix de vente en fonction des coûts de production et du prix des concurrents.

Le prix est un élément clé de la décision d'achat des consommateurs. Il représente, pour notre projet, un facteur de compétitivité et de rentabilité, la fixation de notre prix est donc en fonction :

- Du coût de production d'un journal qui permet de mesurer la somme des dépenses engagées pour fabriquer notre produit,
- De la concurrence qui consiste à étudier les prix pratiqués par les concurrents (en effectuant des relevés de prix réguliers).

Les prix pratiqués par les concurrents pendant les cinq dernières années se présentent comme suit :

	1997	1998	1999	2000	2001
Prix de vente (MIDI, Express)	200	200	200	300	400

En ce qui concerne les prix de nos principaux concurrents, en matière de l'insertion publicitaire, ils se sont donc détaillés dans l'ANNEXE II.

La connaissance de ces prix nous a permis de fixer le prix de nos produits. En effet, le prix est déterminé en fonction des prix pratiqués sur le marché.

### **3.3 Position de la demande**

Elle est déterminée au niveau des clients qui devraient constituer l'ensemble de la population urbaine. Par conséquent, l'évolution de la demande dépend de la sensibilisation de cette dernière à partir de l'application de la stratégie marketing.

Ceux qui ne sont pas encore intéressés aux produits de ce projet mais pour des raisons qui ne sont pas définitives, un jour ou l'autre, ils seront susceptibles de les acheter.

## **Deuxième Partie : CONDUITE DU PROJET**

La conduite d'un projet requiert un ensemble de méthodes et de techniques intégrées dans un système d'information permettant à l'équipe dirigée par le chef du projet de prendre des décisions. Organiser le déroulement d'un projet, c'est réaliser son ordonnancement, implique de répondre à un certain nombre de questions élémentaires comme :

- Quelles sont les opérations à réaliser pour atteindre les objectifs ?
- Quelles sont les durées de ces opérations, les relations qui les lient et la marge d'incertitude quant aux durées de réalisations ?
- Quelle est la relation entre le coût de projet et la quantité de ressources mise en œuvre ?

Plusieurs méthodes permettent de répondre à ces questions et leur analyse fait l'objet de cette partie.

### **CHAPITRE 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION**

La technique de production concerne la gestion, s'appuie sur la gestion du risque, des facteurs nécessaires à la bonne marche de la production et des stratégies à mettre en œuvre.

#### **Section 1 : Gestion du risque**

Conduire un projet consiste à mener un investissement industriel en vue d'atteindre des objectifs précis et quantifiés dès le départ, en trois dimensions :

- Les techniques ;
- Le temps ;
- Le coût.

Pour s'assurer de la réussite de notre projet, nous devrons donc maîtriser la gestion de ces trois facteurs de risque.

## **1.1 Maîtrise technique**

L'essentiel dans la plupart des activités journalistiques est le suivant : Plus les coûts unitaires diminuent plus l'échelle de produits augmente. C'est pour cela qu'on parle de l'économie d'échelle qui résulte, à la fois, des raisons techniques et des motifs économiques. Les techniques journalistiques doivent être bien maîtrisées pour qu'on puisse également tenir l'attention des lecteurs.

## **1.2 Maîtrise du temps**

Une réalisation commence à coûter dès sa conception et ne rapportera rien jusqu'à sa mise en service industriel. Cette catégorie de risque nous conduit à faire fonctionner tous les matériels en respectant horaires du travail pour éviter toute perte de temps. Pour ce projet, on travaille presque jour et nuit.

## **1.3 Maîtrise des coûts**

La gestion des coûts est un procédé qui, pour chacune des branches d'activité de l'entreprise ayant des programmes distincts, organise et interprète la comparaison entre les objectifs assignés et les résultats obtenus, en vue de définir et d'engager les mesures de sauvegarde. Pour ce faire, nous devrons établir des prévisions de dépenses poste par poste, et ensuite de bien suivre le déroulement de ces dépenses. Notons que les dépenses proviennent de tous les services qui participent au projet : étude, matériels, travaux, frais divers ....

En plus de cela, on parle aussi de ce qu'on appelle synergie. C'est un phénomène par lequel le groupement des deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fournirait une activité.

L'assemblage des moyens complémentaires est généralement source de la synergie.

En matière de journalisme, nous pouvons citer comme moyens complémentaires l'introduction de l'éducation de toute nature. Celle-ci peut attirer l'attention des lecteurs mais les coûts sont toujours les mêmes.

## **Section 2 : Facteurs de production**

L'organisation de notre projet repose essentiellement sur les ressources à la disposition. Pour assurer le développement de notre projet, nous devons donc avoir des ressources : matérielles, humaines et financières.

Cette deuxième section sera consacrée à l'étude de la politique d'approvisionnements, de recrutement du personnel et enfin, la détermination des équipements.

### **2.1 Moyens financiers**

Les ressources financières occupent une place importante dans la réussite du projet. Ce sont elles qui doivent assurer le financement des investissements et le besoin en trésorerie d'exploitation.

### **2.2 Ressources humaines**

La réalisation de ce projet nécessite donc des hommes qualifiés ; chacun doit être spécialiste en la matière afin d'éviter le retard et le non maîtrise du travail.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétant et enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise.

Alors, pour atteindre notre objectif, nous avons besoin de :

- Un Directeur de Publication ^
- Deux journalistes reporters
- un journaliste rédacteur en chef
- Un informaticien spécialiste en scannerie, et imagerie et mise en page
- Un gestionnaire chargé de l'administration et de la comptabilité.
- Un gestionnaire chargé de ventes et des insertions publicitaires
- Un coursier, un chauffeur, une femme de ménages
- Une secrétaire

L'entreprise dispose donc onze personnes reparties selon leurs spécialités :

### **2.2.1 Recrutement**

Avant de recruter le personnel, chacun doit passer un entretien et signer un contrat de travail ; un essai de trois mois est obligatoire avant d'entrer à l'embauche définitive.

### **2.2.2 Formation**

Une formation professionnelle (stage, recyclage) est offerte à la disposition du personnel ; durant au moins une semaine par an.

Les frais sont à la charge de l'entreprise. Cette formation aura pour but de perfectionner le savoir-faire de l'employé,

### **2.2.3 Motivation**

On considère le comportement de l'employé pendant des heures de travail (les présences, la ponctualité et la connaissance personnelle et l'esprit professionnel).

Des primes seront attribuées selon la compétence et le rendement.

## **2.3 Moyens matériels**

La gestion des ressources matérielles doit être en fonction des idées directives sur lesquelles reposent l'exploitation. Il ne doit y avoir des moyens matériels non cadres par rapport à la politique générale de l'entreprise.

La réalisation de ce projet repose également sur la capacité de en équipements.

Les éléments constitutifs de nos immobilisations se présentent comme suit :

- Frais d'établissement ;
- Appareil photo
- Appareil enregistreur
- Autocommutateur ;
- Appareil téléphonique ;
- Scanner
- Ordinateurs ;
- Matériel de transport
- Onduleur ;
- Modem
- Imprimante laser ;
- Matériel et mobilier de bureau
- Agencement- aménagement - Installation ;
- Imprévus,

## **Section 3 ; Stratégie d'édition de Journal**

L'édition peut être définie comme production ou transformation des infos ressources ayant pour objectif comme produit fini le «journal». L'édition de journal résulte donc de la combinaison des facteurs de production,

La stratégie d'édition détermine le processus, le système et les principes de production

### **3.1 Processus d'édition ou de production**

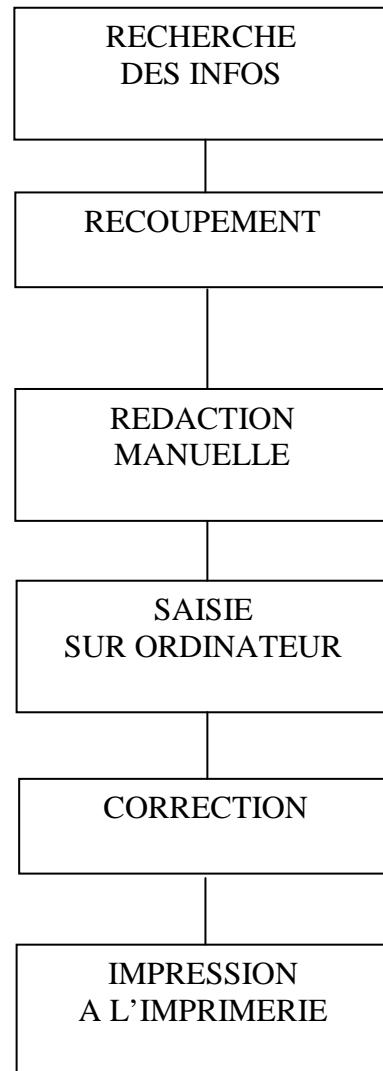
En général, le processus de production se présente comme suit :

Il s'agit ici de préciser le déroulement des activités à entreprendre.

Le travail de production débute par une recherche d'information.

Après avoir recoupé les informations, on va procéder à la rédaction, Le texte rédigé fait l'objet de saisie aux micro-ordinateurs. Le texte bien saisi et mis en forme fait l'objet d'impression à l'imprimerie sous-traitante.

## **Le Diagramme utilisé pour la production du journal**



Les détails de cette procédure sont assignés au cahier de charges techniques

### **3.2 Système de production**

L'établissement d'un système de production repose essentiellement sur deux modalités de production : la production pour stocks et la production à la commande. Quant au journal, le système est fonction de l'évolution du nombre de lecteurs ; il n'y a pas de commande exacte comme son nom

l'indique mais la vente varie suivant le nombre et les besoins des lecteurs.

### **3.3 Principes de production**

Pour notre projet, nos travaux de publications se fondent sur cinq principes de base :

- **Principe de créativité** : Cela ne veut pas dire chercher tout simplement des originaux mais toujours se différencier des autres en satisfaisant les clients.
- **Principe d'erreur à zéro** : Eviter si possible le gaspillage des matières et la déception du client.
- **Principe de bon recouplement** : Tout article qui fait l'objet de publication doit être bien vérifié.
- **Principe de fidélité** : Ne jamais lâcher les clients ; il faut chercher des moyens pour leur satisfaction.
- **Principe de présentation des faits** : Présenter les faits d'une façon réelle.

## **CHAPITRE II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE**

L'analyse du prix du produit est très importante car elle nous permet d'établir une prévision pour le chiffre d'affaires, en fonction de la qualité du produit.

Ce deuxième chapitre sera consacré à la description de la production envisagée et à la détermination du chiffre d'affaires prévisionnel,

### **Section 1 : Description de la production envisagée**

La description de la production nous permet de définir les produits à offrir et à connaître les quantités correspondantes et d'en déduire le contenu et le titre du journal.

#### **1.1 Nom du journal**

Le nom du journal est **MADA SPORT by Malagasy KANTO** » qui signifie au courant des « kanto » malgache. De ce titre le premier objet de ce journal est de mettre au courant les malgache intéressés et amoureux du « kanto », c'est-à-dire le sport et l'art en général,

#### **1.2 Contenu du journal**

Le contenu du « **MADA SPORT** » se divise d'une façon générale comme suit :

- La première partie qui raconte essentiellement les sujets d'actualité,
- La deuxième partie sera consacrée aux arts en général
- Et la troisième partie traite bien évidemment les sports.

### **1.3 Quantités de publications envisagées**

Après une étude poussée, le but est de donner à la marque et au produit une position dans l'esprit des lecteurs sur le marché. Positionner une marque, c'est lui bâtir une personnalité qui va lui donner une place distincte dans le marché par rapport 'aux concurrents. La personnalité que l'on va donner à la marque doit être attrayante et distinctive.

La production proprement dite est programmée en fonction des besoins exprimés par les clients, Ces besoins augmentent aussi en fonction du nombre de lecteurs. Notre activité est donc fonction de l'effectif de ces derniers.

Pour répondre aux besoins de la clientèle, nous envisagerons produire 8000 journaux hebdomadaires au cours de la première année d'exploitation et compte tenu de l'évolution du nombre de lecteurs et des autres clients en publicité ; nous espérons apporter une augmentation moyenne annuelle de 12 %

**TABLEAU N° 2 : PREVISION HEBDOMADAIRE DE PUBLICATION**

<b>Produits</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<b>Journaux</b>	<b>Investissement</b>	<b>1600</b>	<b>1800</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>

## **Section 2 : Chiffre d'affaires prévisionnel**

Le chiffre d'affaires représente le volume total de biens et de services vendus par l'entreprise au cours d'une période,

### **2.1 Evolution du prix des produits**

La connaissance du prix des valeurs intermédiaires nous donne une idée sur notre éventuel chiffre d'affaires.

Le prix varie en fonction des variétés, des qualités, des charges, du prix des autres produits,

Les producteurs ont imposé leurs prix en fonction des divers facteurs (produits de substitution, frais de transport...)

La connaissance de toutes ces données nous permet d'évaluer le chiffre d'affaires pour la première, année d'exploitation et ceux après la première année de démarrage.

### **2.2 Chiffre d'affaires pendant les cinq ans**

L'évolution du chiffre d'affaires est donnée par le tableau suivant :

**TABLEAU N°3 : CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL**

<b>Produits</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Prix Unitaire (Ariary)/Unité	Investis - sement	500	500	500	500
PUBLI HEBO (*)		1 600	1 800	2 000	2 000
PUBLI HEB VEND (*)		1400	1600	1800	1800
PUBLI ANNUELLE (*)		72 800	83 200	93 600	93 600
VENTES (en Ariary)		182 000 000	208 000 000	234 000 000	234 000 000
INSERTION PUB (1) (H)		15 600 000	26 520 000	31 200 000	41 600 000
TOTAL C.A Annuel		197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000

(\*) ; Exemplaires

**(1)** : L'insertion publicitaire est, dans ce cas, évaluée à :

- Pour les deux premières années d'exploitations : pour l'année 2, on a prévu que la publicité occupera une page évaluée à 300 000 ariary , et une page et demi pour l'année 3 à 340 000 ariary la page,
- Pour les deux dernières années d'exploitation : 400 000 ariary la page et on a prévu que la publicité occupera respectivement une page et demi et deux pages.

## CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Dans une organisation, la qualité de prise de décision est subordonnée à une bonne définition des objectifs et au choix réaliste des moyens permettant de les atteindre. Les organisations n'ont pas été confiées seulement à des individus mais également à des groupes, le soin de prendre des décisions qui s'imposent. Une bonne intégration des démarches individuelles et organisationnelles peut conduire à des prises de décisions collectives efficaces.

Pour travailler efficacement, les dirigeants doivent avoir une notion claire de leur fonction et de la structure de l'organisation.

C'est pourquoi il est vital pour notre projet d'avoir une organisation administrative efficace et mettre en œuvre un calendrier clair de toutes les activités.

### Section 1 : Organisation administrative

Pour commencer l'organisation de notre projet, nous allons préparer l'équipe, réunir, les compétences nécessaires à l'élaboration du projet et enfin prévoir l'organigramme détaillé et évolutif qui sera complété au fur et à mesure que les objectifs seront mieux précisés et les fonctions bien définies.

L'organisation d'un projet est articulée autour de différentes fonctions assurées par l'équipe et les différents acteurs.

Le projet ne vaut et vit que par ces personnes.

La réussite de notre projet dépend donc de cette équipe formée par un groupe de personnes agissant vers le même but et qui se font confiance.

En fait, l'organisation administrative nous permet de dresser l'organigramme et de déterminer l'équipe participant aux activités.

## 1.1 Structure organisationnelle

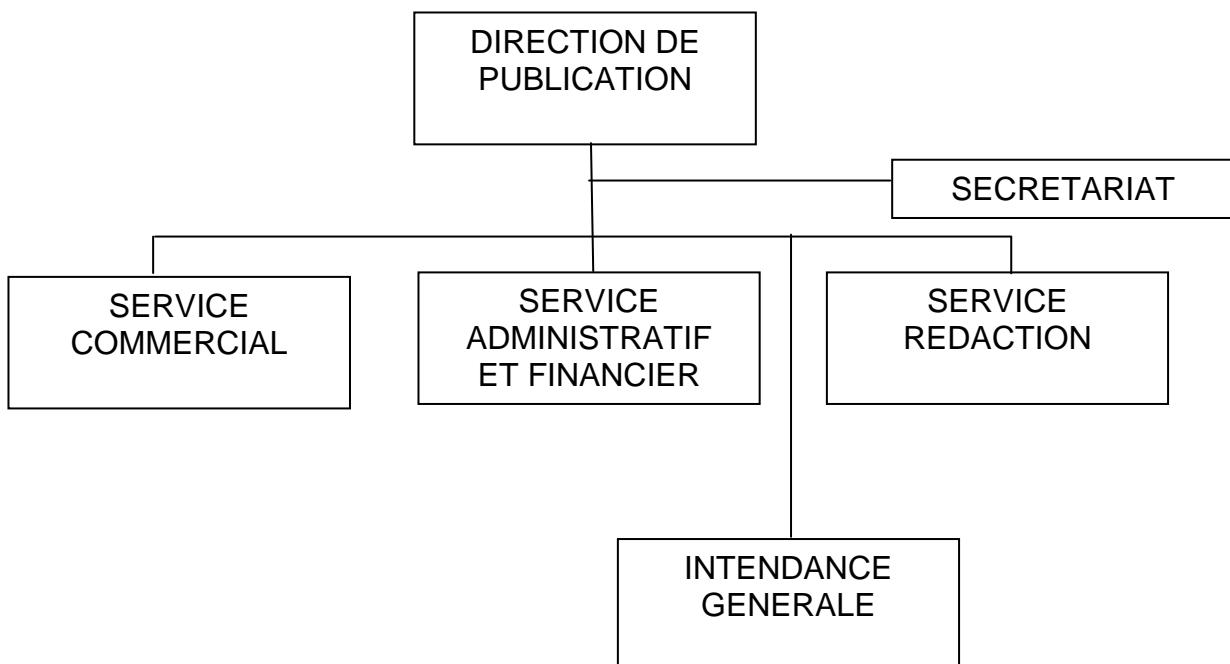
L'organigramme d'une organisation permet d'avoir une vue d'ensemble simplifiée de la façon dont se répartissent respectivement, en son sein, l'autorité, les responsabilités et les fonctions. Toutefois, les structures organisationnelles sont bien plus complexes que ne peut les indiquer un

Organigramme

L'organisation de notre projet comprend :

- Des activités fonctionnelles qui se rattachent directement au chef du projet qui est le Directeur de publication
- Des activités opérationnelles qui fonctionnent en organisation croisée entre les services.

L'organigramme de notre projet se présente comme suit :



## 1.2 Equipes du projet et attributions de chaque personne

L'équipe de notre projet sera structurée de façon à :

- Assurer la gestion globale du projet (contrôle de la qualité, des coûts et des délais) ;
- Coordonner toutes les études ;
- Assurer les approvisionnements des matériels ;

L'équipe de notre projet est constituée par :

- Un responsable de projet ;
- Des journalistes ;
- Des gestionnaires

Chaque participant assure des fonctions qui se résument comme suit :

- **Chef du projet** : Il est le Directeur de publication qui assure la responsabilité complète du projet depuis la naissance de l'idée jusqu'à son aboutissement. Il devra prendre toutes les décisions qui s'imposent en prenant en considération les critères de qualité, dans le cadre du budget attribué et dans le délai imparti, tous les travaux d'études, d'approvisionnement, et de la recherche de l'emplacement du siège social.
- **Responsable administratif et comptabilité** : il contrôle à la fois les services administratifs, financiers et comptables :

❖ **Service administratif:** il assure les principales fonctions suivantes ;

- Gestion de budget en fonction des objectifs à atteindre ;
- Gestion de paie et du personnel ;
- Rédaction des contrats, des conventions ou documents du projet.

❖ **Finances et comptabilité :** il assure la gestion des immobilisations financières et de la trésorerie, supervise la comptabilité et surveille les différents comptes.

➤ **Journalistes :** assurent l'activité principale de l'entreprise : recueil des informations, la rédaction...

➤ **Responsable Commercial:** assure la commercialisation des journaux de l'entreprise et l'insertion publicitaire. Il élabore les factures et assure les relations avec les clients en insertion publicitaire.

➤ **Secrétariat :** la secrétaire réalise tous les travaux de secrétariat.

➤ **Service intendance générale :** assure la sécurité de l'entreprise et la propreté des bureaux et les environs : chauffeur, sécurité, femmes de ménage, coursier.

### **1.3 Programme de formation du personnel**

Les ressources humaines de l'entreprise constituent les seules vraies Valeurs qui font que les choses sont ce qu'elles doivent être.

Il faut les former, les perfectionner, les épanouir.

La politique de formation est liée étroitement au développement de l'entreprise à j'en semble des stratégies, et aux paramètres de recrutement.

Compte tenu de la stratégie retenue, l'organisation de la formation au sein des services doit être réalisée selon les grandes étapes suivantes :

- Détermination des besoins en formation de 1 entreprise : il s'agit de trouver une harmonisation entre les objectifs généraux de l'entreprise, et les objectifs spécifiques de chaque service, en essayant de préciser les normes de performance à atteindre ainsi que le niveau de connaissance et de pratique des agents ;
- Organisation du plan de formation :
  - Les objectifs annuels stratégiques de la formation,
  - L'enveloppe budgétaire prévisionnelle.

A partir de ces directives, chaque département va alors élaborer des programmes de formation prévisionnels qui doivent être périodiques, systématiques et conforme au calendrier d'exécution du projet.

## **Section 2 : Calendrier de réalisation des activités**

Le respect du calendrier de réalisation des activités est un des facteurs essentiels de la réussite de notre projet. Il est donc nécessaire de mettre en place des programmes d'activités.

## **2.1 Préparation et mise en œuvre**

Avant d'entamer la réalisation de notre projet, il est important de déterminer le lieu où nous effectuerons le travail. Le choix de l'emplacement occupe une place importante dans la réussite de notre projet, il s'agit de choisir le local adéquat pour notre projet en matière d'accessibilité, de transports, de communication, et de prestige.

## **2.2 La période d'exploitation effective**

Pendant cette période, l'entreprise effectue les activités proprement dites,

### **2.2.1 La production**

D'après ce que nous avons vu auparavant, nous allons faire la production suivant l'évolution du nombre de clients lecteurs et de l'insertion publicitaire. La production du journal exige la rigueur car c'est une communication de masse. Elle s'effectuera dès la deuxième année de l'exercice ; la première année reste toujours l'année d'investissement et de mise au point.

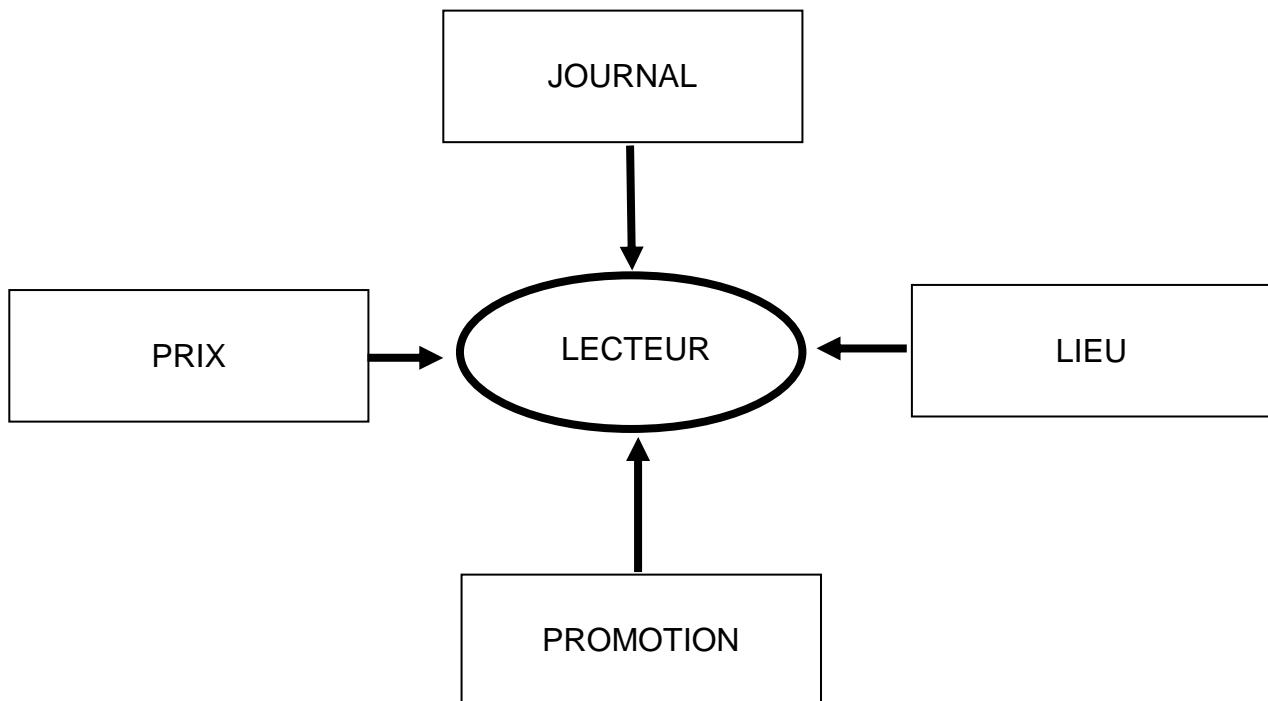
Le travail de production durera tout au long de l'année,

### 2.2.2 Marketing

Notre politique est essentiellement axée sur le lecteur. Ce dernier est non seulement le public primaire mais constitue par ailleurs un paramètre permettant de vérifier si les activités du projet sont appropriées, souhaitables et réussies. Tout au long du processus de publication le lecteur est systématiquement consulté et constitué la base sur laquelle reposeront les décisions.

Notre stratégie marketing place le lecteur au centre d'un processus qui comporte quatre variables :

- Le journal
- Son prix
- Son lieu de ventes
- Sa promotion



**JOURNAL** : le journal doit être conçu et défini en fonction des croyances, des pratiques, des cultures et des valeurs du lecteur.

**PRIX** : le prix 500 ariary choisi au départ est la portée du public cible surtout les jeunes sans emploi car le décaissement se fait hebdomadaire

**LIEU DE VENTE** : le lieu de vente est partout : librairie, bibliothèque, restaurant...

**PROMOTION** : La promotion se fait selon les points suivants ;

- Recueil d'information sans cesse auprès des lecteurs
- Donner, si possible, un maximum d'outils (savoir, savoir faire, savoir être) au lecteur
- Communiquer l'éducation voulue

Le but dans cette promotion est d'avoir un changement de comportement des consommateurs et la mobilisation sociale en général.

## **Troisième Partie : ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

Avant d'effectuer cette étude purement financière, signalons que les éléments de cette partie qui, dès la première observation donnée à l'importance de la finance, permettent au créateur :

D'avoir confiance en son projet, c'est-à-dire de savoir si son projet est viable en moyen terme  
De démontrer à son partenaire la finalité de l'étude financière ;  
De convaincre les autres partenaires et les banquiers, En un mot, l'étude financière est donc la base indispensable à toute négociation.

Dans cette troisième partie, nous allons étudier en premier Heu le montant des investissements et les comptes de gestion, en second lieu, la rentabilité et la faisabilité du projet et enfin, nous allons apporter une évaluation de notre projet.

## **CHAPITRE I : MONTANT DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION**

Dans ce chapitre, nous allons voir le Fonds de Roulement Initial (FRI), les investissements, prévoir les financements, l'amortissement des immobilisations, le remboursement des dettes, et enfin, nous terminerons ce premier chapitre par l'étude du compte de gestion.

## Section 1 : Fonds de Roulement Initial (FRI)

Le Fonds de Roulement initial représente le besoin en trésorerie au commencement de l'exploitation.

Le Fonds de Roulement Initial est détaillé comme suit pour le premier mois d'exploitation :

### A- SOUS-TRAITANCE :

La politique de la société est que l'impression des journaux sera confiée à un tiers imprimeur ; et le coût d'un journal est évalué à 300 ariary.

La sous-traitance trimestrielle est évaluée à ;

$300 \times 8.000 \times 4 \text{ parutions} = 9\,600\,000 \text{ ariary}$

### B- FONCTIONNEMENT

1. **Energie** : L'énergie est constituée par : Eau et électricité. Carburant, autres Combustibles. L'énergie est évaluée à  $(60\,000+20\,000) \times 1 = 80\,000$  ariary  
**Fournitures consommables en informatique** : Elles sont évaluées à  $100\,000 \times 1 = 100\,000$  ariary.
2. **Services externes et autres** : Ils sont constitués par : location, entretien et réparation, assurance, Déplacements...  
Ils ont évalués à  $600\,000 \times 1 = 600\,000$  ariary
3. **Frais administratifs** : Ces frais sont évalués à  $100\,000 \times 1 = 100\,000$ ,

4. **Impôts:** Les impôts sont évalués à  $20\ 000 \times 1 = 20\ 000$  ariary
5. **Charges de personnel :** Celles-ci sont composées de salaire du personnel, de Charges patronales et sociales. Elles sont évaluées à  $3\ 000\ 000 \times 1 = 3\ 000\ 000$  ariary.

En récapitulant, ce fonds de fonctionnement se présente comme suit :

**TABLEAU N° 4 : FONCTIONNEMENT**

<b>DESIGNATION</b>	<b>MONTANT (mensuel) ARIARY</b>
Energie	80 000
Fournitures informatiques	100 000
Services externes et autres	600 000
Frais administratifs	100 000
Impôts et taxes	20 000
Charges de personnel	3 000 000
Imprévus	195 000
<b>TOTAL MENSUEL</b>	<b>4 095 000</b>

$$\begin{aligned}
 \text{FONDS DE ROULEMENT INITIAL} &= \text{SOUS-TRAITANCE} + \text{FONCTIONNEMENT} \\
 &= 9\ 600\ 000 + 4\ 095\ 000 \\
 \text{FRI} &= \mathbf{13\ 695\ 000\ ariary}
 \end{aligned}$$

## Section 2 : Plan de financement

La réalisation de ce projet nécessite un financement externe surtout pour les fonds de démarrage qui engagent des ressources très importantes. Soixante pour cent (60%) du total des investissements et du FRI sont appuyés par des financements externes et les restes sont financés par les apports des associés.

Mais avant de parler de source de ces financements, nous allons déterminer leur montant total.

### 2.1 Montant des investissements

Le montant total des investissements se présente ainsi ;

**TABLEAU N°5 : MATERIELS**

DESIGNATION	QTE	PU	MONTANT (Ariary)
Appareil photo	3	600 000	1 800 000
Appareil enregistreur	3	200 000	600 000
Auto- commutateur (4 sorties)	1	1 200 000	1 200 000
Scanner	1	240 000	240 000
Ordinateurs portables	3	1 600 000	4 800 000
Ordinateurs de bureau	2	1 200 000	2 400 000
Onduleur	3	200 000	600 000
Imprimante laser	1	600 000	600 000
Imprimante matricielle	1	400 000	400 000
Matériel de transport : Renault Express	1	10 000 000	10 000 000
Matériel et mobilier de bureau (lot)	1	1 800 000	1 800 000
Agencement, Aménagement, install	1	1 000 000	1 000 000
Imprévus	1	752 000	752 000
<b>TOTAL DES INVESTISSEMENTS</b>			<b>26 192 000</b>

Les imprévus concernent les frais de constitution et les frais d'études et surtout l'imprévu proprement dit.

## **2.2 Plan de financement**

Le total des investissements et du FRI sera financé par les ressources suivantes : le capital et les emprunts.

### **2.2.1 Apports des associés**

Quarante-six pour cent (46%) des investissements et du FRI seront financés par les ressources internes de l'entreprise, sous forme d'apport en nature ou numéraire, dont le montant est évalué à ; 18 210 000 ariary divisé en 9105 parts de valeur nominale de 2 000 ariary.

Le nombre d'associés, au départ, est égal à trois qui ont tous porteur de 3.035 parts. .

### **2.2.2 Emprunts**

Plus de moitié (54%) des investissements et du FRI sont appuyés par les établissements financiers. Le montant total des emprunts est évalué à : 21 677 000 ariary

### **2.2.3 Partenariat**

Si les associés n'arrivent pas à tenir tout le capital, nous allons faire appel à des partenaires locaux pu étrangers comme PIARO, SONAPAR et autres.

Le schéma de financement se résume comme suit :

## **TABLEAU N° 6 : SCHEMA DE FINANCEMENT**

<b>EMPLOI</b>	<b>Montant</b>	<b>RESSOURCE</b>	<b>Montant</b>
Investissements	26 192 000	Apport	18 210 000
FRI	13 695 000	Emprunt	21 677 000
<b>TOTAL</b>	<b>39 887 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>39 887 000</b>

### **Section 3 : Tableau des amortissements**

Le montant des amortissements des immobilisations se calcule comme suit :

$$A = \frac{VO}{n}$$

Avec : a : amortissement

VO ; valeur d'origine

n : durée de vie

Le montant des amortissements des immobilisations est donné par le tableau suivant

:

## **TABLEAU N° 7 : TABLEAU AMORTISSEMENT**

<b>DESIGNATION</b>	<b>V.O</b>	<b>Durée</b>	<b>Amortissements annuels</b>
Appareil photo	1 800 000	5	360 000
Appareil enregistreur	600 000	5	120 000
Auto- commutateur (4 sorties)	1 200 000	5	240 000
Scanner	240 000	5	48 000
Ordinateurs portables	4 800 000	5	960 000
Ordinateurs de bureau	2 400 000	5	480 000
Onduleur	600 000	5	120 000
Imprimante laser	600 000	5	120 000
Imprimante matricielle	400 000	5	80 000
Matériel de transport : Renault Express	10 000 000	4	2 500 000
Matériel et mobilier de bureau (lot)	1 800 000	10	180 000
Agencement, Aménagement, install	1 000 000	10	100 000
Imprévus	752 000	5	150 400
<b>TOTAL</b>	<b>26 192 000</b>		<b>5 458 400</b>

## Section 4 : Tableau de remboursement des dettes

### 4.1 Conditions de remboursement

Les conditions d'octroi des emprunts appliquées par les banques sont les suivants ;

- Taux : 21 %
- Différé; 1 an
- Durée de remboursements ; 10 ans mais pour notre projet, nous voudrions bien les effectuer dans un délai de cinq ans pour une valeur constante de  $21\ 677\ 000/4 = 5\ 419\ 250$  ariary.

Les intérêts qu'on doit annuellement ( $I$ ) se calculent ainsi :

Exemple : pour  $n : 1$

$$I=C_n t$$

avec  $C_n$  = emprunt en  $n$

C'est à partir de l'année  $N+1$  que l'entreprise commencera à payer la première annuité puisque la première échéance est différée d'une année..

### 4.2 Plan de remboursement

Le remboursement du capital emprunté est donné par le tableau ci- après :

#### **TABLEAU N° 8 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT FINANCIER**

ECHEANCIER	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Remboursement		5 419 250	5 419 250	5 419 250	5 419 250
Capital non remboursé	21 677 000	16 257 750	10 838 500	5 419 250	0
intérêts		4 552 170	3 414 128	2 276 085	1 138 043

## Section 5 : Comptes de gestion

### 5.1 Charges (première année d'exploitation)

#### 5.1.1- Sous-traitance :

La politique de la société est que l'impression des journaux sera confiée à un tiers imprimeur ; et le coût d'un journal est évalué à 300 ARIARY.

La sous-traitance annuelle est évaluée à  $300 \times 8.000 \times 52$  parutions

1. **Energie** : L'énergie est constituée par : Eau et électricité.,  
Carburant, autres Combustibles. L'énergie est évaluée à  $(60\ 000 + 20\ 000) \times 12$
2. **Fournitures consommables en informatiques** : Elles sont évaluées à  $100\ 000 \times 12$
3. **Services externes et autres** : Ils sont constitués par : location, entretien et réparation, assurances, Déplacements...  
Ils sont évalués à  $600\ 000 \times 12$
4. **Frais administratifs**: Ces frais sont évalués à  $100\ 000 \times 12$
5. **Impôts**: Les impôts sont évalués à  $20\ 000 \times 12$
6. **Charges de personnel** : Celles-ci sont composées de salaire du personnel, de Charges patronales et sociales. Elles sont évaluées à  $3\ 000\ 000 \times 12$

7. **Charges financières** : Ces charges concernent les intérêts relatifs à l'emprunt contracté auprès de la banque, au taux de 21 % et les services bancaires.

8. **Dotations aux amortissements** : (Cf. tableau des amortissements)

En récapitulant, le montant total des charges pour les cinq années se présente ainsi :

**TABLEAU N° 9 : CHARGES D'EXPLOITATION (Prévisionnelles)**

<b>Désignation</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Sous-traitance		124 800 000	149 760 000	171 600 000	176 800 000
Energie		960 000	1 075 200	1 204 224	1 348 731
Fournitures consommables		1 200 000	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Services extérieurs		7 200 000	8 064 000	9 031 680	10 115 482
Frais administratifs		1 200 000	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Impôts et taxe		240 000	268 800	301 056	337 183
Charges de personnel		36 000 000	40 320 000	45 158 400	50 577 408
Charges financières		4 552 170	3 414 128	2 276 085	1 138 043
Amortissements		5 458 400	5 458 400	5 458 400	5 458 400
<b>TOTAL</b>		<b>181 610 570</b>	<b>211 048 528</b>	<b>238 040 405</b>	<b>249 147 075</b>

## 5.2 Produits

Les produits de l'entreprise sont essentiellement les ventes réalisées.  
Le tableau suivant montre l'évolution des prix pratiqués :

**TABLEAU 10 : PRODUITS D'EXPLOITATION**

Produits	Année1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire (Ariary) / Unité	Investissement	500	500	500	500
Publi hebdo (*)		1 600	1 800	2 000	2 000
Publi heb Vend (*)		1 400	1 600	1 800	1 800
Publi annuelle (*)		72 800	83 200	93 600	93 600
Ventes (en Ariary)		182 000 000	208 000 000	234 000 000	234 000 000
Insertion Pub (1) (HT)		15 600 000	26 520 000	31 200 000	41 600 000
<b>Total C.A annuel</b>		<b>197 600 000</b>	<b>234 520 000</b>	<b>265 200 000</b>	<b>275 600 000</b>

(\*) : (Exemplaires)

## CHAPITRE II : ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ET ETUDE DE FAISABILITÉ

Cette étude nous permettra de déterminer les résultats prévisionnels, Ensuite, nous dresserons le plan de trésorerie et le Tableau de Grandeurs Caractéristiques de Gestion. Le bilan prévisionnel terminera ce chapitre.

### Section 1 : Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel regroupe l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise pour une période donnée. C'est un état qui sert à mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des profits ou à enregistrer des pertes.

Le compte de résultat prévisionnel pour les cinq années se présente ainsi :

**TABLEAU 11 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL**

CHARGES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sous-traitance		124 800 000	149 760 000	171 600 000	176 800 000
Energie		960 000	1 075 200	1 204 224	1 348 731
Fournitures consommables		1 200 000	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Services extérieurs		7 200 000	8 064 000	9 031 680	10 115 482
Frais administratifs		1 200 000	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Impôts et taxe		240 000	268 800	301 056	337 183
Charges de personnel		36 000 000	40 320 000	45 158 400	50 577 408
Charges financières		4 552 170	3 414 128	2 276 085	1 138 043
Amortissements		5 458 400	5 458 400	5 458 400	5 458 400
IBS					9 258 525
<b>TOTAL</b>		<b>181 610 570</b>	<b>211 048 528</b>	<b>238 040 405</b>	<b>258 405 598</b>
PRODUITS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes des journaux		182 000 000	208 000 000	234 000 000	234 000 000
Insertions publicitaires		15 600 000	26 520 000	31 200 000	41 600 000
<b>TOTAL</b>		<b>197 600 000</b>	<b>234 520 000</b>	<b>265 200 000</b>	<b>275 600 000</b>
<b>RESULTATS</b>		<b>15 989 430</b>	<b>23 471 472</b>	<b>27 159 595</b>	<b>17 194 402</b>

Selon le code général de l'impôt, l'entreprise nouvellement créée est exonérée de l'Impôt sur le Bénéfice de la Société (IBS) pour une période de trois ans. Elle ne commencera donc à payer l'IBS que vers la quatrième année d'exploitation ; c'est pour cette raison qu'il y a une diminution remarquable du bénéfice net en année 5.

En général, on peut dire que l'entreprise est performante car ses résultats sont d'une façon globale bénéficiaires.

## **Section 2 : Compte de résultat par nature**

L'examen de l'ensemble des différentes compte de résultat, ainsi que leur variation sur la période observée indique que la situation de l'entreprise s'améliore d'une année à l'autre. En outre l'évolution de la Valeur Ajoutée constitue un excellent indicateur de la croissance économique de l'entreprise. En effet, le niveau de la Valeur Ajoutée permet d'apprécier, compte tenu des matériels mis en œuvre, l'efficacité économique de l'entreprise. D'après le Compte de résultat par nature, la Valeur Ajoutée est très intéressante car elle ne cesse d'augmenter depuis la première année d'exploitation jusqu'à la quatrième année. La performance des opérations d'exploitation de l'entreprise et les ressources générées par celle-ci est justifiée par une progression de l'EBE.

On constate aussi que le résultat d'exploitation connaît une augmentation d'un exercice à l'autre. Ce qui permet de dire que l'entreprise a une performance commerciale.

## **TABLEAU N° 12 : COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

tableau des grandeurs caractéristiques de gestion	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>1-MARGE COMMERCIALE</b>				
Vente de marchandises				
Coût d'achats des marchandises vendues				
<b>2-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
Production vendue	197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
Production stockée				
Production immobilisée				
<b>3-CONSOMMATION de l'exercice</b>	135 360 000	161 587 200	184 846 464	191 636 040
Achats de fournitures	3 360 000	3 763 200	4 214 784	4 720 558
Variations de stocks				
Charges externes	132 000 000	157 824 000	180 631 680	186 915 482
<b>4-VALEUR AJOUTEE</b>	62 240 000	72 932 800	80 353 536	83 963 960
Production de l'exercice	197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
Marge commercial				
Consommation intermédiaire	135 360 000	161 587 200	184 846 464	191 636 040
<b>5-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	26 000 000	32 344 000	34 894 080	33 049 370
Valeur ajoutée	62 240 000	72 932 800	80 353 536	83 963 960
Subvention d'exploitation				
Impôts et taxes	240 000	268 800	301 056	337 183
Charges de personnel	36 000 000	40 320 000	45 158 400	50 577 408
<b>6-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	20 541 600	26 885 600	29 435 680	27 590 970
Excédent brut d'exploitation	26 000 000	32 344 000	34 894 080	33 049 370
Autres produits opérationnels				
Reprises sur provision				
Autres charges opérationnelles				
Dotations aux amortissements	5 458 400	5 458 400	5 458 400	5 458 400
Dotations aux provisions				
<b>7-RESULTAT FINANCIER</b>	-4 552 170	-3 414 128	-2 276 085	-1 138 043
Produits financiers				
Charges financières	4 552 170	3 414 128	2 276 085	1 138 043
<b>8-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>				
Produits extraordinaires				
Charges extraordinaires				
<b>9-RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS SUR LES BENEFICES</b>	15 989 430	23 471 473	27 159 595	26 452 927
Résultat opérationnel	20 541 600	26 885 600	29 435 680	27 590 970
Résultat financier	-4 552 170	-3 414 128	-2 276 085	-1 138 043
Résultat extraordinaire				
<b>10-RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	15 989 430	23 471 473	27 159 595	17 194 403
Résultat avant impôts	15 989 430	23 471 473	27 159 595	26 452 927
Impôts sur les bénéfices				9 258 524

### **Section 3 : Plan de trésorerie**

Par définition, le plan de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements pour une période donnée. La trésorerie permet de connaître le niveau de capacité de remboursement de l'entreprise; Elle est déterminée à partir des flux d'encaissement et de décaissement. Les encaissements sont constitués par le capital, l'emprunt et les ventes, tandis que les décaissements sont constitués par les investissements, achats, impôts et taxes, services extérieurs, charges du personnel, remboursement de l'emprunt, charges financières, ainsi que l'IBS.

Le tableau suivant représente la trésorerie de l'entreprise sur une période de cinq ans.

**Tableau N° 13 : Plan de Trésorerie**

Décaissements	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
	26 192 000				
Sous-traitance		124 800 000	149 760 000	171 600 000	176 800 000
Energie		960 000	1 075 200	1 204 224	1 348 731
Fournitures consommables		1 200 000	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Services extérieurs		7 200 000	8 064 000	9 031 680	10 115 482
Frais administratifs		1 200 00	1 344 000	1 505 280	1 685 914
Impôts et taxe		240 000	268 800	301 056	337 183
Charges personnels		36 000 000	40 320 000	45 158 400	50 577 408
Charges financières		4 552 170	3 414 128	2 276 085	1 138 043
Remboursement		5 419 250	5 419 250	5 419 250	5 419 250
<b>Total</b>	<b>26 192 000</b>	<b>181 571 420</b>	<b>211 009 378</b>	<b>238 001 255</b>	<b>249 107 923</b>
<b>Encaissements</b>					
<b>Apport+emprunt</b>	<b>39 887 000</b>				
Vente des journaux		182 000 000	208 000 000	234 000 000	234 000 000
Insertions publicitaires		15 600 000	26 520 000	31 200 000	41 600 000
<b>Total</b>	<b>39 887 000</b>	<b>197 600 000</b>	<b>234 520 000</b>	<b>265 200 000</b>	<b>275 600 000</b>
<b>soldes courants</b>	<b>13 695 000</b>	<b>16 028 580</b>	<b>23 510 623</b>	<b>27 198 745</b>	<b>26 492 077</b>
Situation initiale		13 695 000	29 723 580	53 234 203	80 432 948
Encaissements	39 887 000	197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
Décaissement	26 192 000	181 571 420	211 009 378	238 001 255	249 107 723
<b>Situation finale</b>	<b>13 695 000</b>	<b>29 723 580</b>	<b>53 234 203</b>	<b>80 432 948</b>	<b>106 925 025</b>

## Section 4 : Bilans prévisionnels

Le Bilan nous indique à chaque fin d'exercice d'exploitation, la situation patrimoniale de l'entreprise.

Le patrimoine peut évoluer, c'est pourquoi nous proposons les bilans prévisionnels du projet pour les cinq années d'exercice. Nous signalons qu'à chaque fin d'exercice, nous incorporons le bénéfice "au capital. Les bilans prévisionnels se présentent ainsi :

TABLEAU N° 14 : BILANS PREVISIONNELS

COMPTE DE BILAN	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>ACTIF</b>					
Immobilisation nette	26 192 000	20 733 600	15 275 200	9 816 800	4 358 400
Disponibilité	13 695 000	29 723 580	53 234 203	80 432 948	106 925 025
<b>Total</b>	<b><u>39 887 000</u></b>	<b><u>50 457 180</u></b>	<b><u>68 509 403</u></b>	<b><u>90 249 748</u></b>	<b><u>111 283 425</u></b>
<b>PASSIF</b>					
Apport	18 210 000	18 210 000	18 210 000	18 210 000	18 210 000
Report à nouveau	0	0	15 989 430	39 460 903	66 620 498
Dette	21 677 000	16 257 750	10 838 500	5 419 250	9 258 525
<b>Total</b>	<b><u>39 887 000</u></b>	<b><u>34 467 750</u></b>	<b><u>45 037 930</u></b>	<b><u>63 090 153</u></b>	<b><u>94 089 022</u></b>
<b>Résultat</b>	<b>0</b>	<b>15 989 430</b>	<b>23 471 473</b>	<b>27 159 595</b>	<b>17 194 403</b>

## Section 5 : Rentabilité des investissements

Pour évaluer notre projet, les critères suivant doivent être remplis :

- La Valeur Actuelle Nette doit être supérieure à zéro ( $VAN > 0$ )
- L'indice de profitabilité doit être supérieur à un ( $IP > 1$ )
- Le Taux de rentabilité interne doit être supérieur au taux  $t$  ( $TIR > t$ )
- Le Délai de Récupération du Capital investi doit être inférieur à cinq ans ( $DRCI < 5$  ans)

### 5.1 Valeur Actuelle Nette (VAN)

La VAN, c'est la valeur des revenus futurs actualisés à un coût de capital approprié diminuée du coût de l'investissement.

L'investissement est intéressant si la valeur actualisée des recettes attendues est supérieure à la dépense initiale

L'investissement est rentable si la  $VAN > 0$

En généralisant la VAN s'écrit :

$$VAN = R_1(1+i)^{-1} + R_2(1+i)^{-2} - \dots + R_n(1+i)^{-n} - I_0$$

Avec :

- $R_n$  : flux de trésorerie en  $n$
- $i$  : taux d'actualisation
- $n$  : année
- $I_0$  : investissement initial

Trois possibilités s'offrent à notre projet pour le choix de ce taux d'actualisation :

- Retenir le coût moyen du capital
- Considérer le taux de rentabilité à long terme
- Prendre le taux d'intérêt des capitaux à long terme sur le marché financier.

Alors, nous optons pour la troisième possibilité c'est-à-dire en prenant comme taux d'actualisation (ta) le taux d'intérêt. (21 %] de la banque.

Le flux de trésorerie pour les quatre années d'exploitation se présente ainsi.

**TABLEAU 15 : FLUX NET DE TRESORERIE**

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
RESULTAT NET		15 989 430	23 471 473	27 159 595	17 194 403
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS		5 458 400	5 458 400	5 458 400	5 458 400
REMBOURSEMENT EMPRUNT		5 419 250	5 419 250	5 419 250	5 419 250
FLUX NET DE TRESORERIE		16 028 580	23 510 623	27 198 745	17 233 553

Le tableau N°16 donne la valeur de  $(1+i)^{-n}$  pour un taux correspondant :

**TABLEAU N° 16 : VALEUR DE  $(1+i)^{-n}$**

n	21%	40%
N	0,826.446.281	0,714.285.714
N+1	0,683.013.455	0,510.204.081
N+2	0,564.473.930	0,364.461.486
N+3	0,466.507.380	0,260.308.204

D'où le montant de la VAN est donné par le tableau N° 17 :

**TABLEAU N° 17 : VALEUR DE LA VAN**

n	i	21%	40%
N		13 246 760.33	11 448 985.71
N+1		16 058 071.58	11 995 375.61
N+2		15 352 982.48	9 912 079.08
N+3		8 039 576.48	4 486 035.14
Valeur actuelle		52 697 393.86	37 842 315.56
Investissement		39 887 000	39 887 000
VAN		12 810 393.87	2 044 684.44

Ce tableau nous montre que la VAN est positive pour un taux supérieur ou égal à 21% mais inférieur à 40%. ce qui permet de dire que le projet est rentable pour un taux supérieur ou égal à 21%

## 5.2 Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le T.R. d'un investissement est le taux d'actualisation qui rend nul la valeur actuelle nette (V.A.N.). C'est donc le taux tel "qu'e" les "recettes" actualisées couvrent juste les dépenses actualisées.

On cherche donc  $i$  tel que :

$$R_1(I+i)^{-1} + R_2(I+i)^{-2} - \dots + R_n(I+i)^{-n} - I_0 = 0$$

Nous déciderons d'investir si le taux de rentabilité interne est supérieur à un taux que nous considérons comme minimal. (21%)

D'après le tableau de la VAN, nous avons pu constater que :

Au  $t = 21\%$ , la VAN est positive

Au  $t = 40\%$ , la VAN est négative

D'où le TRI se trouve donc entre ces deux taux

Pour calculer le TIR, nous devons procéder à l'interpolation linéaire.

$$t = 21\% \rightarrow \text{VAN} = 12\,810\,393.87$$

$$t = x\% \rightarrow \text{VAN} = 0$$

$$t = 40\% \rightarrow \text{VAN} = -2\,044\,684.44$$

D'où :

$$\text{TRI} = 21 + \frac{(12\,810\,393.87 - 0) \times (40 - 21)}{(12\,810\,393.87 - (-2\,044\,684.44))}$$

$$\text{TRI} = 37.38\%$$

### 5.3 L'indice de profitabilité du projet (IP)

L'IP se calcule en rapportant la valeur actualisée des flux de liquidité générés par le projet, au montant investi. Cet indice doit être supérieur à un (IP > 1). Il est donc donné par la formule :

$$IP = \frac{\sum R_n (1+i)^{-n}}{I_0} = \frac{VAN}{I_0} + 1$$

Avec :

•  
 $\sum R_n (1+0,21)^{-n} = 52\ 697\ 393,86$  (cf. Tableau 17)  
 $I_0 = 39\ 887\ 000$   
 $VAN = 12\ 810\ 393,87$  (cf. Tableau 17)

$$IP = \frac{52\ 697\ 393,86}{39\ 887\ 000} = \frac{12\ 810\ 393,87}{39\ 887\ 000} + 1$$

$$IP = 1,32 \ (IP > 1)$$

### 5.4 Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

Le DRCI est le temps au bout duquel la somme des cash-flows actualisés est égale au capital investi.

Le DRCI est donné par la relation :

$$\sum R_n (1 + i)^{-n} = I_0$$

Autrement dit, il est le Seuil de Rentabilité à partir duquel les flux de trésorerie deviennent supérieurs à l'investissement initial.

Pour déterminer le DRCI, nous avons besoin du cumul des cash-flows actualisés qui sont donnés par le tableau ci-dessous.

## TABLEAU N° 18 : CUMUL DES CASH-FLOWS ACTUALISES

	C-F actualités	Cumul des C-F act
N	13 246 760.33	13 246 760.33
N+1	16 058 071.58	29 304 831.91
N+2	15 352 982.48	44 657 814.4
N+3	8 039 579.48	52 697 393.86

Pour calculer « DRCI », il faut procéder à l'interpolation linéaire

pour n = 2 → cumul C F actualisés = 29 304 831.92

pour n = DRCI ? →  $I_0 = 39 887 000$

pour n = 3 → cumul C-F actualisés = 44 657 814.4

D'où DRCI est sûrement entre 3 et 4 ans,

$$DRCI = 2 + \frac{(39 887 000 - 29 304 831.92) (3-2)}{(44 657 814.4 - 29 304 831.92)}$$

$$= 2 + 0,689258135$$

DRCI = 2 ans 8 mois et 8 jours

Pour notre projet  $VAN > 0$ ,  $IP > 1$ ,  $TRI > t$  et  $DRCI < 5$  ans

Ce qui signifie que notre projet est rentable puisque ces quatre conditions sont donc remplies

## Section 6 ; Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité appelé aussi Chiffre d'Affaires critiques est le montant du Chiffre d'Affaires pour lequel il n'y a ni perte, ni bénéfice. Le seuil de rentabilité rend nul le résultat d'exploitation, Le seuil de rentabilité est obtenu à partir de la formule suivante :

$$SR = \frac{CA * CP}{MSCV}$$

Avec :  $MSCV = CA - CV$

Les charges variables, appelées aussi charges opérationnelles, représentent le total des charges variables dont : le prix de revient des matières premières, des carburants, des charges externes. Ce sont les charges qui varient directement ou indirectement en fonction de la production.

Les charges fixes ou charges de structure comprennent les fournitures de bureau, charges de personnel, impôts et taxes, charges financières, et enfin les dotations aux amortissements. Leur montant est généralement stable pour une période considérée.

D'après la formule, les seuils de rentabilité et les marges de sécurité pour les quatre années d'exploitation se présentent ainsi :

## TABLEAU N°19 : TABLEAU DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Résultat différentiel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'Affaire s (CA)		197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
Coûts Variables (CV)		135 360 000	161 587 200	184 846 464	191 636 040
Marges sur coûts variables (MSC)		62 240 000	72 932 800	80 353 536	83 963 960
Charges fixes (CF)		46 250 570	49 461 328	53 193 941	57 511 033
Résultats avant impôts		15 989 430	23 471 473	27 159 595	26 452 927
IBS		0	0	0	9 258 525
Résultats nets		15 989 430	23 471 473	27 159 595	17 194 403
Seuil de rentabilité (SR)		146 836 643	159 046 006	175 562 071	188 771 953
Marge de sécurité (MS)		50 763 357	75 473 994	89 637 929	86 828 047

Pour bien apprécier la rentabilité de ce projet, nous devons déterminer la marge de sécurité qui représente la différence entre le Chiffre d'Affaires et le seuil de rentabilité :

$$MS = CA - SR$$

En général, la Marge de Sécurité est supérieure à zéro, et ne cesse d'augmenter. Les Chiffres d'Affaires ont donc, en général, dépassé le SR, par conséquent, le résultat d'exploitation est bénéficiaire.

## CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET

Après avoir présenté la vue d'ensemble de ce projet, il faut étudier les grandeurs de rentabilité. Cette étude ou analyse nous permet une consultation interne de notre situation financière, économique et sociale afin d'évaluer la faisabilité du projet.

L'analyse socio-économique et financière permet de calculer la rentabilité du projet. En schématisant, l'analyse consiste à évaluer les coûts et les bénéfices du projet et à les exprimer en termes comparables. Si les bénéfices sont plus importants que les coûts, le projet est acceptable sinon il doit être rejeté.

L'analyse économique est basée sur les flux de coûts et de bénéfices évalués sur la base de prix de référence tandis que l'analyse financière est fondée sur les flux de coûts et de bénéfices, c'est-à-dire correspondant aux valeurs comptables telles qu'elles sont prévues devoir figurer dans les livres des opérateurs bénéficiant du projet.

Cette analyse de rentabilité peut être effectuée à travers les ratios, par laquelle, nous pouvons juger la croissance, l'autonomie, l'équilibre et la rentabilité de notre projet.

Pour maîtriser les décisions d'investissement qui constituent les principales décisions financières, il nous appartient d'étudier aussi notre situation par l'utilisation d'autres critères d'évaluation comme la méthode de la Valeur Actuelle Nette et le Taux de Rentabilité Interne,

L'évaluation couvre trois aspects importants à savoir : l'évaluation économique, l'évaluation financière et l'évaluation sociale.

## Section 1 : Evaluation économique

Il est important de situer les effets de ce projet par rapport aux contraintes des orientations du plan ou à défaut des orientations de la politique économique : Effet sur le Produit intérieur brut, les finances publiques, la balance commerciale, la balance des opérations courantes

Le choix géographique de ce projet dans la capitale nous permet de participer au développement de celle-ci et du pays, c'est-à-dire, exploiter nos ressources humaines, améliorer le niveau de vie des citadins, satisfaire les besoins des lecteurs, améliorer la situation économique de notre pays, de la région touchée par le journal.

### 1.1.Du point de vue de la collectivité

#### 1.1.1 Effets des consommations intermédiaires

Ils se caractérisent par deux points essentiels :

- **L'augmentation de la publication** entraîne une augmentation de la consommation des matières (encre, papier, informations...) qui se manifestent par la marche productive de l'entreprise fournisseur. Ce projet a donc un effet multiplicateur.
- **L'accroissement de la capacité de production en Journal :**

Pour avoir de production très élevée, les responsables du projet doivent renforcer ses investissements. Ce projet a donc un effet accélérateur.

### 1.1.2 Effets de la Valeur Ajoutée

Nous savons que la Valeur Ajoutée exprime l'apport spécifique de l'activité économique nationale. Elle est fournie par les éléments qui constituent la comptabilité nationale. Les Valeurs Ajoutées apportées par chaque entreprise ou entité économique constituent le PIB et permettent de déterminer le taux de croissance économique du pays. Par définition, la Valeur Ajoutée est l'ensemble des rémunérations des facteurs de production, c'est-à-dire qu'elle exprime la valeur apportée par l'entreprise et renseigne sur la véritable production économique.

Après l'étude du résultat, le Compte de résultat par nature, notre Valeur Ajoutée est très intéressante car elle augmente d'une année à l'autre. Nous avons les valeurs pendant les cinq premières années d'exploitation. Ces valeurs signifient que notre participation à l'accroissement du rendement économique national est très appréciable car nous pouvons payer les salaires du personnel, des ristournes aux collectivités locales.

## Section 2 : Evaluation financière

### 1.2 Analyse par des ratios

L'analyse par des ratios présente des indicateurs pertinents pour l'analyse financière, grâce à leur valeur à la fois synthétique et comparative.

Il est à remarquer que les ratios portent les plus souvent sur des structures passées ; par leur étude ils permettent de constater une évolution mais ils ne l'expliquent pas ; outre l'interprétation du ratio il faut donc rechercher les éléments et les raisons qui ont emmené le ratio à valeur déterminée ou bien à l'évolution constatée.

L'établissement des ratios entre deux grandeurs significatives dans le fonctionnement de notre projet procède à évaluer la rentabilité du projet. Le ratio permet de mesurer les activités de ce projet et de juger la rentabilité de ses activités.

Cependant, les ratios les plus connus et les plus utilisés sont les suivants :

- Le ratio de structure financière
- La liquidité et la trésorerie
- L'activité
- La rentabilité

#### 2.1.1 Ratio de structure financière

Ce ratio permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis. Un type de ratio est à analyser :

$$\text{Ratio de financement des immobilisations} = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Valeur immobilisée}}$$

## TABLEAU N° 20 : RATIO DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS

Ratios	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeurs immobilisées	26 192 000	20 733 600	15 275 200	9 816 800	4 358 400
Capitaux permanents	39 887 000	34 467 750	45 037 930	63 090 153	94 089 022
Ratios	1,52	1,66	2,95	6,43	21,59

La comparaison des chiffres permet de constater que les capitaux permanents sont supérieurs aux valeurs immobilisées.

L'évolution de ce ratio dépend de l'évolution respective que connaîtront les éléments qui les composent. Si le ratio est égal à 1, cela signifie que le fonds de roulement est nul. Si le ratio est inférieur à 1, l'entreprise n'a pas de fonds de roulement

Pour notre cas, les ratios sont tous supérieurs à 1, cela veut dire que les capitaux permanents couvrent, dans une proportion croissante l'actif de roulement

### 2.1.2 Ratio de liquidité et de trésorerie

Pour qu'une entreprise soit dans une situation satisfaisante, il ne suffit pas qu'elle soit assurée de pouvoir régler ses dettes, c'est-à-dire qu'elle soit solvable ; il faut encore qu'elle puisse les régler à l'échéance convenue.

Il est également très instructif de calculer la part de l'actif de roulement qui est financée par des dettes bancaires.

$$\text{Ratio 1} = \frac{\text{DLMT}}{\text{ACTIF DE ROULEMENT}}$$

## TABLEAU N° 21 : RATIO DE LIQUIDITE ET DE TRESORERIE

Ratios	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
DLMT	21 677 000	16 257 750	10 838 500	5 419 250	9 258 525
ACTIF DE ROULEMENT	13 695 000	29 723 580	53 234 203	80 432 948	106 925 025
Ratios	1,58	0,55	0,20	0,07	0,09

Ce ratio doit être inférieur à 1. Cela veut dire que l'entreprise ne dépend pas des dettes extérieures pour le financement de l'actif de roulement. Notre cas est ici favorable sauf le cas de première année du commencement.

### 3.1.3 Ratio de l'activité

Il est vivement très conseillé de suivre la rotation de l'actif immobilisé. Dans ce cas nous pouvons calculer le ratio de l'actif immobilisé. Celui-ci permet suivre la façon dont l'entreprise se sert de son actif immobilisé.

Il s'exprime par :

$$\text{Ratio 1} = \frac{\text{Chiffre d'Affaires}}{\text{Actif immobilisé}}$$

## TABLEAU N° 22 : RATIO DE L'ACTIVITE

Ratios	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA		197 600 000	234 520 000	265 200 000	275 600 000
ACTIF IMMOBILISE	26 192 000	20 733 600	15 275 200	9 816 800	4 358 400
Ratios	0,00	9,53	15,35	27,01	63,23

Ce tableau nous montre que les ratios s'élèvent de plus en plus énormes, cela veut dire que l'appareil de production est géré à bon escient.

Ce type de ratio peut être faussé si l'actif immobilisé ne reflète pas les moyens de production que l'entreprise utilise

### 2.1.4 Ratio de rentabilité

Nous allons calculer le ratio qui s'exprime par

$$\text{Ratio 1} = \frac{\text{Bénéfice}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

## TABLEAU N° 23 : RATIO DE RENTABILITÉ DES CAPITAUX PROPRES

Ratios	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Rent. des capitaux propres	0,00	87,81	68,63	47,09	20,27
Rent. des capitaux permanents	0,00	46,39	52,11	43,05	18,27

Avoir un ratio élevé est également un impératif pour l'entreprise car elle doit rentabiliser au maximum ses fonds.

Les ratios mentionnés dans ce tableau ci-dessus montrent que la rentabilité du projet est très élevée. Ces ratios intéressent particulièrement l'actionnaire.

### 1.3 Evaluation de la viabilité

La viabilité de l'entreprise est évaluée à partir de sa capacité d'autofinancement (CAF).

La capacité d'autofinancement représente le montant des sommes sécrétées par l'entreprise par l'exploitation et qui restent disponibles à la fin de l'exercice ; Il s'agit donc la somme des bénéfices réalisés et des charges d'exploitation qui n'ont pas entraîné de décaissements.

Pour notre cas, CAF = Résultat net + Dotation aux amortissements

L'évolution de la capacité d'autofinancement est donnée par le tableau ci-après.

**TABLEAU N° 24 : CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)**

RUBRIQUES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
BENEFICES		15 989 430	23 471 473	27 159 595	17 194 403
AMORTISSEMENTS		5 458 400	5 458 400	5 458 400	5 458 400
CAF		21 447 830	28 929 873	32 617 959	22 652 803

D'après ce tableau notre projet dispose d'une capacité d'autofinancement très importante. Le projet est donc rentable.

La capacité de financement est une donnée fondamentale pour la vie et le développement d'une entreprise. Grâce à sa capacité d'autofinancement une entreprise pourrait :

- Financer totalement ou partiellement de nouveaux investissements ;
- Renforcer son fonds de roulement ;
- Rembourser des DLMT ;
- Distribuer des dividendes à ses actionnaires

## **Section 3 : Evaluation sociale**

### **3.1 Crédit d'emplois**

En tant que technicien, nous sommes responsables de l'amélioration de la situation sociale. Il ne faut pas oublier que nous avons besoin de ressources humaines pour réaliser notre projet pour atteindre nos objectifs.

A cet effet, notre projet participe à la lutte contre le chômage. En fait, la réalisation de ce projet créera de nouveaux emplois, et cela permettra de diminuer le taux du chômage et d'augmenter les revenus des ménages concernés. Pendant les cinq années d'exploitation, nous allons recruter vingtaine de personnes, donc, il y aura création d'emplois.

ainsi, nous participons à l'amélioration du niveau de vie de la population parce que les ménages participants peuvent rehausser leurs pouvoirs d'achats.

### **3.2 Effets des revenus supplémentaires :**

Les revenus supplémentaires reçus par divers agents peuvent, être affectée à :

- L'achat de biens de consommation ;
- La constitution d'épargne ;
- Au paiement d'impôts.

### **3.3 Le développement des villes malgaches**

L'existence d'une entreprise dans la capitale présente un aspect positif non seulement pour les clients potentiels, mais aussi pour cette région car tout cela peut diminuer **le phénomène de marginalisation et de commercialisation** dans cette ville de mille.

En plus, notre participation au développement du monde des jeunes pourrait améliorer leur éducation. Cela nous permet de leur donner des conseils pour l'amélioration de leur niveau de vie. Les formations données pour nos personnels favorisent leur professionnalisation et permettent d'obtenir des citoyens responsables,

## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de ce mémoire, tout au long duquel nous avons pu étudier les trois grandes parties du projet : l'Identification du projet, la Conduite du projet et l'étude financière du projet.

Cet ouvrage a pour objet la création de l'une unité de production de journal et est adressé à toutes les personnes qui veulent s'impliquer à la professionnalisation de la discipline journalistique,

Le présent projet s'est efforcé de détecter les principaux intérêts et surtout les objectifs à atteindre. A cet égard, nous avons pu définir la politique et la stratégie à suivre et les moyens mis en œuvre

Quant à la réalisation ou la mise en place du projet, les politiques de la réalisation doivent être systématiques ; il faut définir les objectifs, déterminer les problèmes qu'on pourrait éventuellement rencontrer, fournir les moyens nécessaires et mettre en place une stratégie bien adaptée (étude marketing, organisationnelle, financière) à l'aide d'une étude et d'une analyse profonde.

En guise de conclusion, pour le contenu de cette recherche, les trois parties suivantes ont été étudiées :

- En première partie nous avons abordé l'identification du projet en présentant la présentation du projet ; l'étude du marché
- En deuxième partie notre recherche a consisté à la conduite du projet. Dans cette partie nous avons montré la technique de production, des journaux, la capacité de production envisagée et l'étude organisationnelle
- En troisième partie nous avons parlé de l'étude financière du projet. Dans cette étude, nous avons déterminé le montant des investissements et les comptes de gestion puis, l'analyse de la rentabilité et l'étude de la faisabilité.

Enfin, nous espérons que cet ouvrage aura fourni aux lecteurs quelques-unes des idées qui lui permettront de réussir de bonnes recherches en journalisme ou en gestion et d'en faire le meilleur usage.

## **ANNEXE 1 : CODE DE DEONTOLOGIE**

### **ORDRE DES JOURNALISTES DE MADAGASCAR**

Le Conseil de l'ordre des journalistes de Madagascar propose dans le présent texte, faisant office de code de Communication des Journalistes de la G rende Ile. 11 sera à annexer dans la Loi sur la Communication (ou la Charte de la Communication). Cette proposition tenait compte des différentes tournées des responsables de l'OJM dans les régions, et des remarques émanant de différentes associations journalistiques. Elle entre dans le cadre de la refonte des textes régissant la profession, l'objet d'un projet de l'OJM avec l'UNESCO.

#### **CODE DE DEONTOLOGIE (Proposition)**

##### **PREAMBULE**

Le droit à l'information, à libre expression et à la critique est l'une des libertés fondamentales de tout être humain.

De ce droit du public à connaître les faits et les opinions, procède l'ensemble des devoirs et des droits des journalistes. La responsabilité des journalistes vis-à-vis du public prime toute autre responsabilité, en particulier à l'égard de leurs employeurs et des pouvoirs publics.

La mission d'informer comporte nécessairement des limites que les journalistes, eux-mêmes, s'imposent spontanément.

Pour que ces droits soient respectés dans l'exercice de la profession de journaliste, il est nécessaire que les conditions concrètes de l'indépendance et de la dignité professionnelle soient réalisées et respectées.

Tel est l'objet de la présente faisant office du code qui précise les droits et les devoirs du journaliste.

## **Titre 1 : LES DEVOIRS DU JOURNALISTE**

Les devoirs essentiels du journaliste dans la recherche, la rédaction, le commentaire de l'information qu'il met à la disposition du public sont les suivants :

**Article 1** : Respecter les faits, quelles qu'en puissent être les conséquences pour lui-même, et ce, en raison du droit que le public a de connaître la vérité.

**Article 2** : Ne publier que les informations dont l'origine, la véracité et l'exactitude sont établies. Dans le cas contraire, les accompagner de réserves nécessaires ; ne pas supprimer les informations essentielles et ne pas altérer les propos, les textes et les documents.

**Article 3** : Défendre, en tout lieu et en toute circonstance, la liberté qu'il a d'informer, de commenter et de critiquer, en tenant le scrupule et le souci de la justice comme règle première dans la publication honnête de ses informations

**Article 4** : Ne pas user des méthodes déloyales pour obtenir des informations, des photographies ou des documents, ni confondre son rôle avec celui du policier.

**Article 5** : Ne jamais confondre le métier de journaliste avec celui de publicitaire ou de propagandiste ; n'accepter aucune consigne directe ou indirecte des annonceurs, des autorités administratives ou politiques.

**Article 6** : Refuser toute pression et n'accepter de directive rédactionnelle que des responsables de la rédaction. Assumer la responsabilité pleine et entière de tous ses écrits,

**Article 7** : Refuser tout avantage en numéraire ou en nature quelles qu'en soient la valeur et la provenances pour services rendus ou attendus,

**Article 8 :** Ne jamais révéler les circonstances dans lesquelles le journaliste a connu les faits qu'il rapporte, et ce, pour la protection de l'auteur des informations qu'il a pu recueillir.

**Article 9 :** S'abstenir de toute atteinte à l'éthique sociale : incitation au tribalisme, à la xénophobie, à la révolte et au crime et délit ; outrage aux bonnes mœurs," apologie des crimes de guerre et des crimes contre l'humanité.

**Article 10 :** Respecter la vie privée des personnes. Le droit de la personne de protéger sa réputation son intégrité doit être respectée. Eviter de publier des informations qui violent l'intimité de la vie privée

**Article 11 :** Rectifier toute information publiée qui se révèle inexacte.

**Article 12 :** S'interdire le plagiat, la calomnie, la diffamation et les accusations sans fondement,

**Article 13 :** Ne jamais solliciter la place d'un Confrère, ni provoquer son renvoi en offrant de travailler à des conditions matérielles inférieures

**Article 14 :** Ne reconnaître que la juridiction de ses pairs souverains en matière d'honneur professionnel.

## **Titre II : LES DROITS DU JOURNALISTE**

**Article 15 :** Tout journaliste doit revendiquer la protection de ses sources d'information.

**Article 16 :** Tout journaliste doit revendiquer le libre accès à toutes les sources d'information et le droit d'enquêter librement sur tous les faits qui conditionnent la vie publique. Le secret des affaires publiques ou privées ne peut, en ce cas, être révélé au journaliste que par exception et en vertu de motifs clairement exprimés.

**Article 17 :** Tout journaliste doit refuser toute subordination qui serait contraire à la ligne générale de l'organe d'information auquel il collabore, de même que toute subordination qui serait contraire clairement impliquée par cette ligne générale.

En vertu de la clause de conscience, le journaliste ne peut être contraint d'accomplir un acte professionnel ou d'exprimer une opinion qui serait contraire à sa conviction, son honneur, sa réputation ou ses intérêts moraux,

En cas de conflit lié à la clause de conscience, le journaliste peut se délier de ses engagements contractuel à l'égard de son entreprise, dans les mêmes conditions et avec les mêmes effets qu'un congédiement normal.

**Article 18 :** L'équipe rédactionnelle doit être obligatoirement informée de toute décision importante de nature à affecter la vie de l'entreprise. Elle doit être au moins consultée avant toute décision définitive sur toute mesure intéressant la composition de rédaction : embauche, licenciement, mutation et promotion de journalistes.

**Article 19 :** En considération de sa fonction et de ses responsabilités, le journaliste a droit non seulement au bénéfice des conventions collectives, mais, mais aussi à un contrat personnel assurant la sécurité matérielle et morale de son travail ainsi qu'à une rémunération correspondant au rang social qui est le sien et suffisante pour garantir son indépendance économique.

**Article 20 :** Tout journaliste s'engage dans l'exercice de sa profession, à se conformer aux règles ci-dessus édictées.

L'ordre des journalistes de Madagascar veillera au respect du présent code

Antananarivo, le 30 juin 1999

**James RAMAROSAONA**

Président de l'Ordre des Journalistes de Madagascar

Tel (261 30 23 809 65/ (261 32) 07 540 61 Fax (261 20) 22 240 08

C/o Madagascar Tribune BP 659 - Antananarivo (101) - Madagascar

## ANNEXE II : CADRE LOGIQUE

DESCRIPTION SOMMAIRE	INDICAITON OBJECTIVEMENT VERIFIABLE	MOYEN DE VERIFICAITON	HYPOTHESES
<b><u>BUT DU PROGRAMME</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuer à l'amélioration du système d'information et de communication en matière de sports &amp; d'arts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du chômage</li> <li>70 % de jeunes sportifs sont satisfaits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport du Ministère du Jeunesse et du Sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement du Gouvernement et des donateurs</li> <li>Informations plausible, fréquente et plus ou moins sûre</li> </ul>
<b><u>OBJECTIF DU PROJET</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation de la population malgache et surtout les jeunes amoureux de sports et d'arts culturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licence obtenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport du centre d'apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'unité de production continue à fonctionner</li> </ul>
<b><u>RESULTAT DU PROJET</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unité de production de journal de sports &amp; d'arts installés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PME installé</li> <li>Au moins 10 session de recyclage organisées chaque année entre 2007 – 2008</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P.V de réception</li> <li>Rapport du Centre de dépouillement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les informations recueillis doivent respecter les normes exigées</li> </ul>
<b><u>ACTIVITE</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appel d'offre</li> <li>Recrutement du personnel</li> <li>Publicité</li> <li>Reproduction du journal</li> <li>Distribution du journal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Document d'appel d'offre</li> <li>Matériel &amp; équipement utilisés</li> <li>Travaux de mise en œuvre en cours</li> <li>Candidature des formateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport du projet</li> <li>Budget du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'inflation est maîtriser</li> <li>Le trésor libère les fonds</li> <li>L'unité de production respecte les cahiers de charge</li> </ul>
<b><u>INTRANT</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moyen financier</li> <li>Personnel</li> <li>Matériel et équipement</li> <li>Terrain, bâtiment</li> <li>Sécurité</li> <li>Prescripteur</li> <li>Marketer</li> <li>Formateur</li> </ul>			

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 ALFONSI Gérard et Paul GRAND JEAN. Pratique de gestion et d'analyse financière. Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Les éditions d'organisation, 184p
- 2 BARREAU Jean et Jacqueline DELAHAE. Gestion Financière, France, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 1999, 269p
- 3 BENGHOZI Pierre-Jean. Innovation et gestion de projets, France.
- 4 CHARREAU Gérard. Finance d'entreprise, France, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, 227p
- 5 DEMENAY Carole et Christine FRODEN, Action et communication commerciales, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, NATHAN, 1999, 160 p
- 6 DEMEURE Claude. Marketing, France, Edition SIREY, 1997, 310 p
- 7 DEPALENS Georges et Jean-Pierre JOBARD, Gestion Financières de l'Entreprise, Paris, 9<sup>ème</sup> édition, Edition SIREY, 1988, 118p
- 8 NAVARRE C. La nouvelle fonction Projet Management conférences. Réussissez votre gestion de projet, Paris, Institute for International Research, Juin 1989
- 9 PEYARARD Josette. Analyse financières, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 1999, 262p

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b>	5
<b>PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET</b>	8
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET</b>	9
<b>SECTION 1 : HISTORIQUE :</b>	10
1.1 Situation géographique	10
1.2 Situation démographique	10
1.3 Situation culturelle	10
<b>SECTION 2 : CONTEXTE JURIDIQUE DU PROJET</b>	11
2.1 Régime juridique :	11
2.2 Propriétaires :	11
<b>SECTION 3 : CARACTERISTIQUES DU PROJET</b>	12
3.1 Définition	12
3.2 Finalité	12
3.3 Objectifs	12
3.4 Stratégie :	13
<b>CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE</b>	13
<b>SECTION 1 : ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE</b>	14
1.1 Collecte des données	14
1.2 Résultats de la collecte des données	16
1.3 La situation de la demande	16
1.4 La prévision de l'offre	17
<b>SECTION 2 : LA CONNAISSANCE DU MARCHE</b>	17
2.1 Le « marché en amont » et « Marché en aval »	17
2.2 La part visée sur le marché	18
2.3 Eléments de succès du marché	19
<b>SECTION 3 : ORGANISATION DU MARCHE</b>	19
3.1 Mode de commercialisation	20
3.2 Les conditions de ventes	20
3.3 Position de la demande	20

<b>DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET</b>	22
<b>CHAPITRE I : TECHNIQUE DE PRODUCTION</b>	22
<b>SECTION 1 : GESTION DU RISQUE</b>	22
1.1 Maîtrise technique	23
1.2 Maîtrise du temps	23
1.3 Maîtrise des coûts	23
<b>SECTION 2 : FACTEURS DE PRODUCTION</b>	24
2.1 Moyen financiers	24
2.2 Ressources humaines	24
2.3 Moyens matériels	26
<b>SECTION 3 : STRATEGIE D'EDITION DE JOURNAL</b>	27
3.1 Processus d'édition ou de production	27
3.2 Système de production	29
3.3 Principes de production	29
<b>CHAPITRE II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE</b>	30
<b>SECTION 1 : DESCRIPTION DE LA PRODUCTION ENVISAGEE</b>	30
1.1 Nom du journal	30
1.2 Contenu du journal	30
1.3 Quantités de publications envisagées	31
<b>SECTION 2 : CHIFFRE D'AFFAIRES PREVISIONNEL</b>	32
2.1 Evolution du prix des produits	32
2.2 Chiffre d'affaires pendant les cinq ans	32
<b>CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE</b>	34
<b>SECTION 1 : ORGANISATION ADMINISTRATIVE</b>	34
1.1 Structure organisationnelle	35
1.2 Equipes du projet et attributions de chaque personne	36
1.3 Programme de formation du personnel	37
<b>SECTION 2 : CALENDRIER DE REALISATION DES ACTIVITES</b>	38
2.1 Préparation et mise en œuvre	39
2.2 La période d'exportation effective	39

<b>TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET</b>	42
<b>CHAPITRE I : MONTANT DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION</b>	42
<b>SECTION 1 : FONDS DE ROULEMENT INITIAL (FRI)</b>	43
<b>SECTION 2 : PLAN DE FINANCEMENT</b>	45
2.1 Montant des investissements :	45
2.2 Plan de financement	46
<b>SECTION 3 : TABLEAU DES AMORTISSEMENTS</b>	47
<b>SECTION 4 : TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES</b>	48
4.1 Conditions de remboursement	48
4.2 Plan de remboursement	48
<b>SECTION 5 : COMPTE S DE GESTION</b>	49
5.1 Charges (premières année d'exploitation)	49
5.2 Produits	50
<b>CHAPITRES II : ANALYSE DE RENTABILITE ET ETUDE DE FAISABILITE</b>	52
<b>SECTION 1 : COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL</b>	52
<b>SECTION 2 : COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE</b>	53
<b>SECTION 3 : PLAN DE TRESORERIE</b>	55
<b>SECTION 4 : BILAN PREVISIONNELS</b>	57
<b>SECTION 5 : RENTABILITE DES INVESTISSEMENTS</b>	58
5.1 Valeur actuelle Nette (VAN)	58
5.2 Le taux de rentabilité interne (TRI)	60
5.3 L'indice de profitabilité du projet (IP)	61
5.4 Délai de récupération du capital investi (DRCI)	61
<b>SECTION 6 : SEUIL DE RENTABILITE</b>	63

<b>CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET</b>	65
<b>SECTION 1 : EVALUATION ECONOMIQUE</b>	66
1.1 Du point de vue de la collectivité	66
<b>SECTION2 : EVALUATION FINANCIERE</b>	68
2.1 Analyse par ratios	68
2.2 Evaluation de la viabilité	72
<b>SECTION 3 : EVALUATION SOCIALE</b>	73
3.1 Création d'emplois	73
3.2 Effets des revenus supplémentaires	74
3.3 Le développement de villes malgaches	74
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	75
<b>ANNEXES</b>	77
<b>ANNEXES 1 : CODE DE DEONTOLOGIE</b>	77
<b>ANNEXES 2 : CADRE LOGIQUE</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	81