

## LISTE DES ABREVIATIONS

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Ar</b>      | Ariary   |
| <b>B.H</b>     | Boisson Hygiénique   |
| <b>BACC</b>    | Baccalauréat   |
| <b>BEPC</b>    | Brevet d'Etude du Premier Cycle                            |
| <b>Btl</b>     | Bouteille  |
| <b>CF</b>      | Cash-flow  |
| <b>CIR.PRH</b> | Circonscription de la Pêche et des Ressources Halieutiques |
| <b>CNaPS</b>   | Caisse Nationale de Prévoyance Sociale                     |
| <b>DRCI</b>    | Délai de Récupération du Capital Investi                   |
| <b>DSRP</b>    | Document de la Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté  |
| <b>EBE</b>     | Excedent Brut d'Exploitation                               |
| <b>EI</b>      | Entreprise Individuelle                                    |
| <b>EVPT</b>    | Entreprise de Voyage et de Prestation Touristique          |
| <b>FRI</b>     | Fonds de Roulement Initial                                 |
| <b>I</b>       | Investissement   |
| <b>IBS</b>     | Impôt sur le Bénéfice des Sociétés                         |
| <b>INSTAT</b>  | Institut national de la statistique                        |
| <b>IP</b>      | Indice de Profitabilité                                    |
| <b>Kg</b>      | Kilogramme   |
| <b>Km</b>      | Kilomètre  |
| <b>MBA</b>     | Marge Brute d'Auto-financement                             |
| <b>Mt</b>      | Mégatonne  |
| <b>OMNIS</b>   | Office Malgache des Nouvelles Industries Stratégiques      |
| <b>ONE</b>     | Organisation Nationale de l'Environnement                  |
| <b>OSIE</b>    | Organisation Sanitaire Inter-Entreprise                    |
| <b>PNB</b>     | Produit National Brut                                      |
| <b>PPIC</b>    | Projet Pôle Intégré de Croissance                          |
| <b>QMM</b>     | Qit Madagascar Minerals                                    |
| <b>RGPH</b>    | Recensement Général de la Population et de l'Habitat       |
| <b>RN</b>      | Route Nationale  |
| <b>SA</b>      | Société Anonyme  |
| <b>SARL</b>    | Société à Responsabilité Limitée                           |
| <b>TGCG</b>    | Tableau de Grandeur Caractéristique de Gestion             |
| <b>TRI</b>     | Taux de Rentabilité Interne                                |
| <b>TVA</b>     | Taxe sur Valeur Ajoutée                                    |
| <b>V.A</b>     | Valeur Ajoutée   |
| <b>VAN</b>     | Valeur Actuelle Nette                                      |

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| N°     | Nom  | Page |
|--------|--|------|
| Tab 1  | Estimation du nombre de la population                                    | 7    |
| Tab 2  | Répartition par tranche d'âge  | 7    |
| Tab 3  | Evolution des emplois directs générés par le secteur tourisme            | 8    |
| Tab 4  | Activité professionnelle du chef de ménage                               | 9    |
| Tab 5  | Répartition des apports  | 19   |
| Tab 6  | Evolution du nombre d'arrivée des touristes dans la région               | 22   |
| Tab 7  | Evolution du nombre d'arrivée des visiteurs non résidents aux frontières | 22   |
| Tab 8  | Taux d'occupation moyen des hôtels et durée moyenne de séjour            | 23   |
| Tab 9  | Identification des principaux concurrents                                | 25   |
| Tab 10 | Liste des divers équipements   | 33   |
| Tab 11 | Consommation des produits pour la première année                         | 36   |
| Tab 12 | Consommation des produits pour les cinq premières années                 | 37   |
| Tab 13 | Salaire et évolution de l'effectif                                       | 41   |
| Tab 14 | Profil exigé   | 43   |
| Tab 15 | Le chronogramme  | 47   |
| Tab 16 | Coût des matériels et outillages   | 51   |
| Tab 17 | Coût des mobiliers   | 51   |
| Tab 18 | Coût des équipements de bureau   | 52   |
| Tab 19 | Coût des équipements divers  | 52   |
| Tab 20 | Récapitulation des investissements                                       | 53   |
| Tab 21 | Tableau d'amortissement  | 54   |
| Tab 22 | Les charges des trois premiers mois                                      | 55   |
| Tab 23 | Schéma de financement  | 55   |
| Tab 24 | Coût d'achat des marchandises  | 56   |
| Tab 25 | Coût d'achat des matières premières pour une pizza                       | 57   |
| Tab 26 | Coût d'achat des matières premières des cinq premières années            | 57   |
| Tab 27 | Achat des matières et fournitures non stockées                           | 58   |
| Tab 28 | Charges externes   | 59   |
| Tab 29 | Impôts et taxes  | 60   |
| Tab 30 | Charges du personnel   | 60   |
| Tab 31 | Budget de charges pour les cinq premières années                         | 61   |
| Tab 32 | Tableau des prix de vente des produits                                   | 61   |
| Tab 33 | Chiffres d'affaires réalisées par les pizzas                             | 62   |
| Tab 34 | Prévision de vente des boissons  | 62   |
| Tab 35 | Récapitulation des produits  | 63   |
| Tab 36 | Compte de résultat prévisionnel  | 64   |
| Tab 37 | Tableau de trésorerie prévisionnelle (Année 1)                           | 65   |

| N°     | Nom  | Page |
|--------|--|------|
| Tab 38 | Tableau de grandeur caractéristique de gestion | 66   |
| Tab 39 | Bilan de départ                                | 67   |
| Tab 40 | Bilan prévisionnel de l'année 1                | 68   |
| Tab 41 | Bilan prévisionnel de l'année 2                | 69   |
| Tab 42 | Bilan prévisionnel de l'année 3                | 70   |
| Tab 43 | Bilan prévisionnel de l'année 4                | 71   |
| Tab 44 | Bilan prévisionnel de l'année 5                | 72   |
| Tab 45 | Ratio du facteur travail                       | 74   |
| Tab 46 | Ratio de rendement apparent de la main d'œuvre | 74   |
| Tab 47 | Ratio de rentabilité financière                | 75   |
| Tab 48 | Calcul de la MBA actualisée à t=20%            | 79   |
| Tab 49 | Calcul de la MBA actualisée à t=70%            | 80   |
| Tab 50 | Calcul du DRCI                                 | 83   |
| Fig 1  | Les étapes du projet d'exploitation d'ilménite | 13   |
| Fig 2  | Fréquentation des sites                        | 23   |
| Fig 3  | Organigramme de l'entreprise                   | 40   |
| Fig 4  | Schéma du circuit de service                   | 46   |

## **SOMMAIRE**

**REMERCIEMENTS**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

**SOMMAIRE**

**CADRE LOGIQUE**

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCTION</b> .....   | 1  |
| <b>PARTIE 1 : IDENTIFICATION DU PROJET</b> .....                  | 4  |
| INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....                           | 5  |
| CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET.....                          | 5  |
| Section 1 : Contexte socio-économique.....                        | 6  |
| Section 2 : Caractéristiques du projet.....                       | 15 |
| Section 3 : Présentation de la société.....                       | 18 |
| CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE.....                                | 20 |
| Section 1 : Analyse de l'offre.....                               | 20 |
| Section 2 : Analyse de la demande.....                            | 22 |
| Section 3 : Analyse de la concurrence.....                        | 24 |
| CHAPITRE III : LA STRATEGIE MARKETING.....                        | 26 |
| Section 1 : Le marché cible.....                                  | 26 |
| Section 2 : Le produit.....                                       | 26 |
| Section 3 : Le prix.....  | 27 |
| Section 4 : La place.....   | 27 |
| Section 5 : La promotion.....                                     | 28 |
| CONCLUSION PARTIELLE.....   | 28 |
| <br>  |    |
| <b>PARTIE 2 : CONDUITE DU PROJET</b> .....                        | 29 |
| INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....                           | 30 |
| CHAPITRE I : ETUDE TECHNIQUE.....                                 | 30 |
| Section 1 : Aspects techniques et géographique.....               | 30 |
| Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs.....              | 35 |
| CHAPITRE II : ETUDE ORGANISATIONNELLE.....                        | 38 |
| Section 1 : Les différents postes.....                            | 38 |
| Section 2 : Organigramme envisagé et évolution de l'effectif..... | 39 |
| Section 3 : Organisation du travail.....                          | 41 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE III : ORGANISATION DES ACTIVITES.....</b>               | <b>44</b> |
| Section 1 : La gestion du personnel.....                            | 44        |
| Section 2 : La gestion de l'approvisionnement.....                  | 46        |
| Section 3 : Elaboration du plan d'action.....                       | 47        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>                                    | <b>48</b> |
| <br>  |           |
| <b>PARTIE 3 : ETUDE FINANCIERE.....</b>                             | <b>49</b> |
| <br>  |           |
| <b>INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....</b>                     | <b>50</b> |
| <b>CHAPITRE I : ETUDE DE FAISABILITE SUR LE PLAN FINANCIER.....</b> | <b>50</b> |
| Section 1 : Les investissements.....                                | 50        |
| Section 2 : Les comptes de gestion.....                             | 55        |
| Section 3 : Analyse de la trésorerie.....                           | 64        |
| <br>  |           |
| <b>CHAPITRE II : EVALUATION DU PROJET.....</b>                      | <b>73</b> |
| Section 1 : Evaluation économique.....                              | 73        |
| Section 2 : Evaluation financière.....                              | 76        |
| Section 3 : Evaluation sociale.....                                 | 84        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>                                    | <b>85</b> |
| <br>  |           |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                                     | <b>86</b> |

**ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TABLE DES MATIERES**

## **CADRE LOGIQUE** du Projet d'ouverture d'une pizzeria bar dans la ville de Fort-Dauphin.

| <b>DESCRIPTION SOMMAIRE</b>   | <b>Indicateurs Objectivement Vérifiable</b>   | <b>Moyen de vérification</b>                | <b>Hypothèses</b>  |
|---|---|---|--|
| <b>OBJECTIF GLOBAL</b><br>- Contribuer à l'augmentation de l'infrastructure d'accueil   | - Effectif des infrastructures  | - Rapport de la municipalité                | - Engagement des donateurs   |
| <b>OBJECTIF SPECIFIQUE</b><br>- Vendre pizzas et boissons   | - Au moins 7500 pizzas et 36 780 bouteilles vendus dans l'année                         | - Facture                                   | - Grève du personnel pour non paiement   |
| <b>RESULTAT</b><br>- Acquisition d'un centre pour pizzeria et bar   | - Bâtiment construit<br>- Centre fonctionnel  | - P.V de réception<br>- Rapport du centre   | - Non respect du délai de construction   |
| <b>ACTIVITES</b><br>- Recrutement et formation du personnel<br>- Achats des matériels et équipements<br>- Construction du centre<br>- Finalisation des procédures administratives<br>- Achat du terrain | - Liste de candidature<br>- Equipements installés<br>- Travaux de construction en cours | - Rapport du projet<br>- Contrat de travail | - Le personnel est disponible localement<br>- Les matériaux de construction sont disponibles localement<br>- L'autorité locale accélère les procédures administratives |
| <b>INTRANTS</b><br>- Capital (numéraire et nature)<br>- Gérant  | - Compte bancaire existant  | - Budget du projet<br>- Extraits de compte  | - Les associés libèrent les fonds en totalité  |

## INTRODUCTION

Madagascar est reconnue de par le monde par l'abondance de ses ressources naturelles et de son unique biodiversité. Cependant, ces potentiels sont encore largement inexploités, et à ce jour, le pays est encore classé parmi la plus pauvre de la planète.

Avec l'appui des bailleurs de fonds internationaux et partenaires bilatéraux, le gouvernement Malgache a défini depuis quelques années une politique générale visant à s'attaquer aux problèmes structurels de base qui freine le développement du pays. Pour ce faire, un Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) a été élaboré pour servir de base à la définition de la politique générale de l'Etat.

Dans sa stratégie, le gouvernement a mis en place le Projet Pôles Intégrés de Croissance (PPIC) qui consiste à développer le tourisme, l'agri business et les mines, et cela dans trois zones pilotes de Madagascar, à savoir : Nosy be, Antsirabe et Fort-Dauphin.

Fort-Dauphin a été choisie pour les nombreux atouts qu'elle présente, notamment la mise en œuvre du plus grand projet minier de l'histoire de Madagascar. Fort-Dauphin est un site exceptionnel et présente des caractéristiques propices à la mise en œuvre du PPIC.

A travers l'implantation de ce projet, ainsi que le lancement du minéral Ilménite par la deuxième plus grande société minière au monde (Rio Tinto/QMM) les conditions sont réunies pour faire de Fort-Dauphin un pôle de croissance unique à Madagascar.

En effet, le projet entraînera, dans les années à venir, la venue d'un nombre considérable de nouveaux résidents, lesquels devront être nourri, logé, etc.

Dans cette optique, un aspect qui mérite une attention particulière concerne la faiblesse actuelle de l'infrastructure d'accueil dans la zone (hôtellerie, restauration, loisirs, services...).

Ainsi, nous avons choisi d'intervenir au niveau des prestations de services par **« L'OUVERTURE D'UNE PIZZERIA BAR DENOMMÉE « RANAHA » DANS LA VILLE DE FORT-DAUPHIN »**

L'intérêt du thème est à plus d'un titre :

Premièrement, ce sera l'occasion pour nous de mettre en pratique les acquis universitaires à la FAC DEGS. En second lieu, il mettra à la disposition d'un promoteur tel que nous même ou le responsable de la commune, un outil de référence pour la réalisation de ce projet.

Ce thème répond au souci actuel du gouvernement dans la lutte contre la pauvreté, étant donnée qu'il sera créateur d'emplois et de prospérité économique. Enfin, Le développement de l'infrastructure constitue un des facteurs primordiaux encourageant l'investissement, tant national qu'étranger, nécessaire à l'accroissement de l'économie.

L'approche méthodologique que nous avons optée pour l'accomplissement de cette recherche est très variée.

D'abord, une collecte d'informations a été effectuée auprès du Ministère de la Culture et du Tourisme afin obtenir les données statistiques concernant l'offre et la demande du secteur tourisme. Ensuite, la consultation des rapports auprès de la Banque Mondiale nous a permis de connaître l'environnement économique de la région. Puis, l'INSTAT nous a procuré un document, à l'aide duquel nous avons recueilli des informations complémentaires à la situation sociale et économique de la zone d'étude. Enfin, nous avons effectué une descente sur terrain dans le but de se faire connaissance avec le marché visé; aussi, nous avons pu collecter d'autres informations, plus précises et plus fiables, auprès de la Mairie de Fort-Dauphin.

Évidemment les références des années d'études à l'université et les consultations bibliographiques reliées au sujet ont rendus possible la réalisation de ce projet.

Le plan de travail comprend trois parties distinctes.

La première partie a pour titre : « identification du projet » dans laquelle nous allons essayer de faire un aperçu global de la situation. Elle comprend trois chapitres qui vont présenter respectivement la présentation du projet, l'étude du marché et la stratégie marketing adoptée. Dans le premier chapitre, nous disposons trois sections, à savoir le contexte socio-économique, les caractéristiques du projet et la présentation de la société. Dans le second chapitre concernant l'étude de marché, les éléments suivants sont à traiter respectivement : l'analyse de l'offre, de la demande, et de la concurrence. Le chapitre trois parlera du marché cible, du produit, du prix, de la place et de la promotion.

La seconde partie expose la conduite du projet. Pour ce faire, nous avons arrêté trois niveaux de diagnostic. Premièrement, l'étude technique qui évoque les aspects techniques et géographique, ainsi que les aspects qualitatifs et quantitatifs du projet. Deuxièmement, l'étude organisationnelle qui présente les différents postes du centre et l'organigramme envisagé, puis l'organisation du travail des futurs employés. Troisièmement, il y a l'organisation des activités qui parle de la gestion du personnel, de l'approvisionnement et l'élaboration du plan d'action.

La troisième partie sera réservée à l'étude financière du projet. Deux chapitres seront retenus pour ce faire. Le premier concernera l'étude de faisabilité incluant les investissements, les comptes de gestion et l'analyse de la trésorerie, et le second parlera de l'évaluation du projet sur le plan économique, financier et social.

Notons que chaque partie est clôturée par une conclusion partielle qui facilitera la compréhension du contenu de la partie ainsi achevée.

# **PARTIE 1 :**

# **IDENTIFICATION DU PROJET**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Encadrer l'environnement où se situe un thème est la première chose à faire afin d'ériger nos pensées dans le domaine à étudier. Cette première partie parlera donc des éléments qui touchent notre thème ; en l'occurrence la présentation du projet, l'étude de marché et la stratégie marketing.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET**

Le présent chapitre analysera le contexte social et économique de la région, les caractéristiques du projet et la présentation de la société sera traitée en dernière section. La première section occupera les deux tiers de ce chapitre car, non seulement, elle va mettre en évidence la situation réelle du lieu d'implantation, mais elle constitue en partie la raison d'être de notre projet.

Mais avant d'entamer toute étude, nous délimiterons notre étude dans la seule ville de Fort-Dauphin, car il est à savoir que le marché visé se situe au niveau de la ville mais non dans la région toute entière, qui est l'Anosy.

### Situation géographique et délimitation de la zone d'étude

D'après la « Monographie de la région d'Anosy ».

Fort-Dauphin (Tolagnaro), chef lieu de la région de l'Anosy, est située à l'extrême sud-est de Madagascar par 25°02' de latitude sud et 46°55' de longitude est, à une altitude située entre 10 et 40m. Elle se trouve à plus de 1000km d'Antananarivo et à 350/650km de Toliara, respectivement par RN10 et RN7 + RN13; la route reste secondaire à partir d'Ihosy, mais le trajet se fait quand même en moins de 48h en voiture. Cette route est quasiment impraticable pendant la saison pluvieuse et on y met une semaine pour la traverser.

La ville de Fort-Dauphin s'étend sur une superficie de 25.5km<sup>2</sup>, ce qui représente 0.46% de son Fivondronana (Sous préfecture) qui est limité :

- au nord, par les 2 Fivondronana de Fianarantsoa (Vangaindrano et Befotaka)
- à l'ouest, par le Fivondronana d'Amboasary sud
- à l'est et au sud, par l'Océan Indien.

## **Section 1 : Contexte socio-économique**

Dans cette section, nous traiterons l'environnement démographique, social et économique.

### **1.1 Aspects démographiques et sociaux**

L'analyse de l'environnement démographique et social prend une importance considérable pour le monde des affaires car une variation du nombre de la population peut entraîner une hausse ou une diminution de la demande. La répartition d'une population sur un territoire, la variation dans l'importance des groupes d'âge, la typologie de la population, etc. sont toutes des dimensions qui influencent la stratégie commerciale d'une société.

#### **1.1.1 Caractéristiques sociales**

Eloignée de la capitale (d'environ 1000km) et enclavée à cause de très mauvaise état des routes, Fort-Dauphin fait l'effet d'une ville endormie, oubliée depuis trente ans, et qui se meurt lentement sans même lutter pour sa survie. En effet, l'état de pauvreté de la population, le délabrement des infrastructures et le bas niveau de développement général ne favorisent pas les initiatives de développement économique.

Tous les indicateurs<sup>1</sup> socio-économiques relatifs à la pauvreté sont présents :

- *Très faible taux de scolarité* : 77.2% des chefs de ménages ont fait les études primaires mais seulement 23% d'entre eux ont obtenu un diplôme.
- *Problème d'hygiène* : seulement 11.48% des habitants disposent de robinet individuel à domicile, 74.55% s'approvisionnent en eau auprès des bornes fontaines et le reste utilise les puits. La plupart des familles font leur lessive dans les rivières et la quasi-totalité des Fokontany n'ont ni bassin lavoir ni bacs à ordures. Pire encore, 46.6% de la population n'ont pas de latrines individuelles chez elle.
- *Etat de santé inquiétant, chômage très élevé, etc.*

---

<sup>1</sup> Informations recueillies par la consultation de *La Revue de l'Océan Indien*. N°243, Août 2003, p 39

Les signes les plus visibles de la situation socio-économique très dégradée sont : la mendicité, les jeunes gens qui flânen dans les rues, les enfants et adultes qui vont pieds nus, les habitations délabrées, l'absence d'infrastructures socio sanitaires, l'état lamentable des rues et autres infrastructures, et d'une façon générale le laisser-aller et même l'apathie générale qui semble exister (taux d'alcoolisme très élevé, surtout chez les jeunes).

### 1.1.2 Effectif et évolution de la population

Selon le document de présentation de la ville réalisé, en 2001, par le cabinet du maire les onze (11) Fokontany de la ville de Tolagnaro abritent 46298 habitants, soit 1815hab/km<sup>2</sup>.

Aucun recensement n'a été effectué depuis ces trois dernières années mais nous utiliserons le taux d'accroissement naturel de 2.8%, donné par le Recensement Général de la Population et de l'Habitat en 1993 (RGPH 1993), pour déterminer le nombre estimatif de la population actuelle. Notons que ce taux qui, compte tenu de la sous-estimation, à la fois des taux de natalité et des taux de mortalité, ne traduit pas la réalité (**voir annexe**). Les phénomènes de migration notoires ont aussi leur influence.

*Tab 1 : « Estimation du nombre de la population »*

| Année         | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nb d'habitant | 46298 | 47594 | 48927 | 50297 | 51705 |

Ainsi, nous estimons le nombre de la population actuelle de Fort-Dauphin à plus de 51000 individus.

### 1.1.3 Répartition de la population par tranche d'âge

*Tab 2 : « Répartition par tranche d'âge »*

| Tranche d'âge  | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| 0 – 5 ans      | 15.59       |
| 6 – 20 ans     | 40.71       |
| 21 – 60 ans    | 40.65       |
| 61 ans et plus | 3.05        |
|                | 100         |

*Source : Cabinet du Maire de Fort-Dauphin, 2001*

La dualité de l’Anosy (région auquel appartient Tolagnaro), plus arrosé, et l’Androy (région voisine de l’Anosy), plus sec, joue un rôle très important dans la composition de la population de Tolagnaro. En effet, Fort-Dauphin constitue une zone d’accueil pour les gens venant de la région d’Androy à la recherche d’emploi rémunératrice. Cela semble expliquer, en partie, la quasi-égalité de la population active à la classe jeune (6 à 20 ans).

#### 1.1.4 Profession du chef de ménage

Trois activités principales occupent la population active de la ville : le tourisme, la pêche et les ressources halieutiques.

Au niveau de la circonscription de la Pêche et Ressources Halieutiques (CIR.PRH) de Fort-Dauphin, la pêche est essentiellement artisanale et maritime et se pratique tout au long du littoral Sud. Les moyens utilisés sont surtout constitués de pirogues traditionnelles (palangrottes casiers), avec usage le lignes à hameçon, de pièges avec casiers et nasses, de filets maillants de surface ou de fond.

Plusieurs ressources marines existent dans la région mais les plus importantes et qui font l’objet d’une exploitation industrielle sont les poissons à haute valeur marchande telle que les crevettes, les thons, les crabes, les langoustes. C’est le secteur qui occupe le plus de gens après l’agriculture et l’élevage. Les professions intellectuelles et scientifiques et les professions intermédiaires sont moins accessibles pour les chefs de ménages considération faite du niveau de scolarisation.

Quant au tourisme, les emplois qu’il génère (directs et indirects) connaît depuis 1999 un remarquable évolution notamment dans les zones à forte attirance touristiques. Puisque Fort-Dauphin est la troisième destination touristique de Madagascar après Nosy Be et Sainte-Marie, nous en déduisons que le nombre de gens travaillant dans le secteur est assez important.

Tab 3 : « Evolution des emplois directs générés par le secteur tourisme »

|                                 | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Hôtels et/ou Restaurants</b> | 12640       | 13628       | 14010       | 14031       | 14809       | 15906       |
| <b>EVPT<sup>2</sup></b>         | 2934        | 3231        | 3554        | 3563        | 3781        | 3939        |
| <b>Total</b>                    | 15574       | 16859       | 17564       | 17594       | 18590       | 19845       |

*Source : Ministère de la Culture et du Tourisme*

<sup>2</sup> Entreprise de Voyage et de Prestation Touristique

A titre indicatif, nous donnons dans le tableau suivant la répartition par activité des chefs de ménages :

*Tab 4 : « Activité professionnelle du chef de ménage »*

| Sous préfectures | Total chefs de ménages | Grands groupes de professions |     |      |      |     |      |       |      |     |      |     |  |
|------------------|------------------------|-------------------------------|-----|------|------|-----|------|-------|------|-----|------|-----|--|
|                  |                        | A                             | B   | C    | D    | E   | F    | G     | H    | I   | J    | K   |  |
| Tolagnaro        | 29409                  | 148                           | 90  | 585  | 461  | 280 | 997  | 22152 | 1348 | 448 | 2778 | 122 |  |
| Amboasary        | 20267                  | 86                            | 30  | 228  | 225  | 115 | 573  | 15725 | 862  | 199 | 2052 | 172 |  |
| Ambovombe        | 27014                  | 35                            | 34  | 282  | 201  | 98  | 522  | 22768 | 750  | 198 | 2032 | 95  |  |
| Tsihombe         | 10256                  | 11                            | 6   | 102  | 52   | 18  | 72   | 9634  | 192  | 32  | 109  | 18  |  |
| Beloha           | 9589                   | 8                             | 7   | 87   | 45   | 36  | 98   | 8977  | 169  | 21  | 122  | 19  |  |
| Bekily           | 21384                  | 85                            | 29  | 146  | 98   | 63  | 221  | 19507 | 502  | 89  | 602  | 63  |  |
| Ens. Région      | 117919                 | 373                           | 196 | 1430 | 1082 | 610 | 2483 | 98763 | 3823 | 987 | 7695 | 489 |  |

Source : RGPH 1993

#### LEGENDE

- A. Forces armées
- B. Membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs
- C. Professions intellectuelles et scientifiques
- D. Professions intermédiaires
- E. Employés de type administratif
- F. Personnel des services et vendeurs de magasin et de marché
- G. Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture
- H. Artisans et ouvriers de métiers de type artisanal de marché
- I. Conducteurs d'installation
- J. Ouvriers et employés non qualifiés d'entreprise
- K. Non déterminé

## 1.2 Aspects économiques

L'environnement économique sera traité sous deux angles, à savoir les potentialités touristiques et le développement du secteur minier.

### 1.2.1 Les potentialités touristiques

La région de Fort-Dauphin, du fait de sa potentialité touristique, de l'existence d'infrastructures d'accueil et de liaisons aériennes, connaît un réel développement du secteur tourisme. En effet, les environs immédiats offrent une grande diversité de paysages allant des forêts humides et des montagnes, aux baies sablonneuses et plages de sable fin ...etc. C'est une zone riche en circuits de découverte associés au produit balnéaire.

En 1999, 24757 visiteurs étaient venus contre 19281 en 1997<sup>3</sup>, et en moyenne leur durée de séjour est de 4 à 5 jours. La capacité d'accueil est près d'une vingtaine d'établissements hôteliers avec plus de 300 chambres. Le taux d'occupation se situe à 50 – 60%. Une Union des Entreprises Touristiques est constituée dans la région et quelques agences de voyage et tours opérateurs y opèrent également.

La réserve de Berenty, située à 80km à l'Ouest de Tolagnaro, est une des destinations très appréciées des touristes. C'est un domaine de 240hectares de forêts primaires, préservé par Henri de Haulme en 1935, au beau milieu de sa concession de sisal. Bien que le projet ait été conçu dans un but lucratif, la zone n'en demeure pas moins protégée car tout est presque intact, tant la faune que la flore ; ce « sanctuaire de la nature » constitue du reste un patrimoine national. Les lémuriens et les autres animaux, les caméléons, les serpents et divers reptiles, les tortues, etc. y vivent en toute liberté. On note également l'existence de zone à haute potentialité touristique comme la Baie de Lokaro, Baie de Sainte-Luce, Baie d'Italo, Réserve d'Amboasary, Réserve de Nahampoana, Parc National d'Andohahela, eaux thermales de Ranomafana, Cascade de Manatantely, etc.

Au-delà de Tolagnaro, plus à l'intérieur des terres ou le long de toute la côte Sud, la région offre beaucoup d'attrait mais l'enclavement et le manque d'infrastructures s'avèrent de gros handicaps. L'écotourisme pourrait constituer la formule valable pour exploiter ce potentiel, moyennant un minimum d'aménagement et d'organisation de la part des professionnels désireux de s'y investir.

### 1.2.2 Le développement du secteur minier

#### **a- Mise en contexte du Projet Pôles Intégrés de Croissance (PPIC)**

Depuis 2003, Madagascar dispose d'une Stratégie de Réduction de la Pauvreté qui se veut le cadre référentiel pour l'ensemble des politiques et actions de l'Etat pour la poursuite de développement pour Madagascar, qui est « (...) la promotion d'un développement rapide et durable de moitié en 10ans le taux de la pauvreté ».

---

<sup>3</sup> Source : document de présentation de la ville (cabinet du maire)

En ce sens, le Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP) est l'assise stratégique de la planification du développement du pays.

Le Projet Pôles Intégrés de Croissance (PPIC), une initiative du Gouvernement de Madagascar, mise en œuvre par la Vice Primature chargée des Programmes Economiques (VPM), est un outil destiné à générer une croissance rapide et durable, et constitue un instrument pour réduire la pauvreté à Madagascar, tout en cherchant à contribuer et à améliorer et préserver l'environnement.

Le PPIC comprend plusieurs programmes d'accompagnement spécifiques à base sociale et environnementale très élargie, notamment :

- la création d'emplois durables et accès aux infrastructures de base pour les couches sociales défavorisées (accès à l'eau, électricité, service de santé, éducation)
- la participation active de l'ensemble de la population par l'implication des communes pour une gestion de proximité
- la protection de la forêt et des milieux naturels ainsi que des mesures contre l'érosion ou la protection du sol.

Le PPIC vise l'appui à trois secteurs porteurs (tourisme, manufactures et services en zone franche industrielle, exploitation minière) respectivement dans les zones de Nosy Be (nord) Antananarivo Antsirabe (centre) et Tolagnaro (sud-est).

#### **b- Contexte de l'axe de développement du Pôle de Tolagnaro**

Le développement du pôle de Tolagnaro est intimement lié à la mise en œuvre du programme d'exploitation minière envisagé par QIT Madagascar Minerals (QMM, société détenue à 80% par QIT Fer, une filiale de Rio Tinto Corporation et 20% par l'OMNIS, une agence d'Etat), et à la construction des infrastructures connexes, soit le port en eau profonde à la péninsule d'Ehoala et la route qui mènerait de la mine au port. Aussi, le PPIC sera appelé à contribuer au financement du nouveau port d'Ehoala.

Les travaux d'exploration menés par QIT Fer et Titane Inc., en partenariat avec l'Etat de Madagascar, depuis déjà bientôt 20 ans, ont abouti à la délimitation d'une zone située le long de la côte est de l'île aux environs de la ville de Fort-Dauphin, contenant des sables noirs

riches en titane (ilménite et rutile) et d'autres minéraux lourds présents en quantité d'intérêt économique, notamment le zircon et la monazite.

Les réserves minérales de sables lourds estimées à 1700 Mt se répartissent entre trois secteurs (blocs) qui sont : Mandena, le secteur central contenant 700 Mt d'une teneur de 5%, le secteur de Sainte-Luce situé au nord de la ville de Fort-Dauphin et s'étendant sur une distance de 20 à 55km avec des réserves de 600 Mt et d'une teneur de 5.5% ; et enfin le secteur de Petriky, situé à une quinzaine de kilomètres au sud de Fort-Dauphin et contenant 400 Mt d'une teneur de 4.5%.

Les études préliminaires de mise en valeur du gisement ont démontré la faisabilité technique et financière d'un projet d'exploitation qui sera initié sur la base d'une production annuelle de 750 000 t/an de concentré de titane et de 25 000 t/an de zircon, les deux produits étant entièrement destinés à l'exportation. La production proviendra pendant les 20 à 25 premières années du secteur de Mandena. L'exploitation se fera par la méthode de dragage et la concentration des minéraux par combinaison de procédés gravimétrique, électrostatique et magnétique.

Ainsi, QMM évalue qu'elle exploitera environ 100ha de gisement chaque année, sans nécessiter de transformation chimique des minéraux (une usine de transformation serait construite sur le site même).

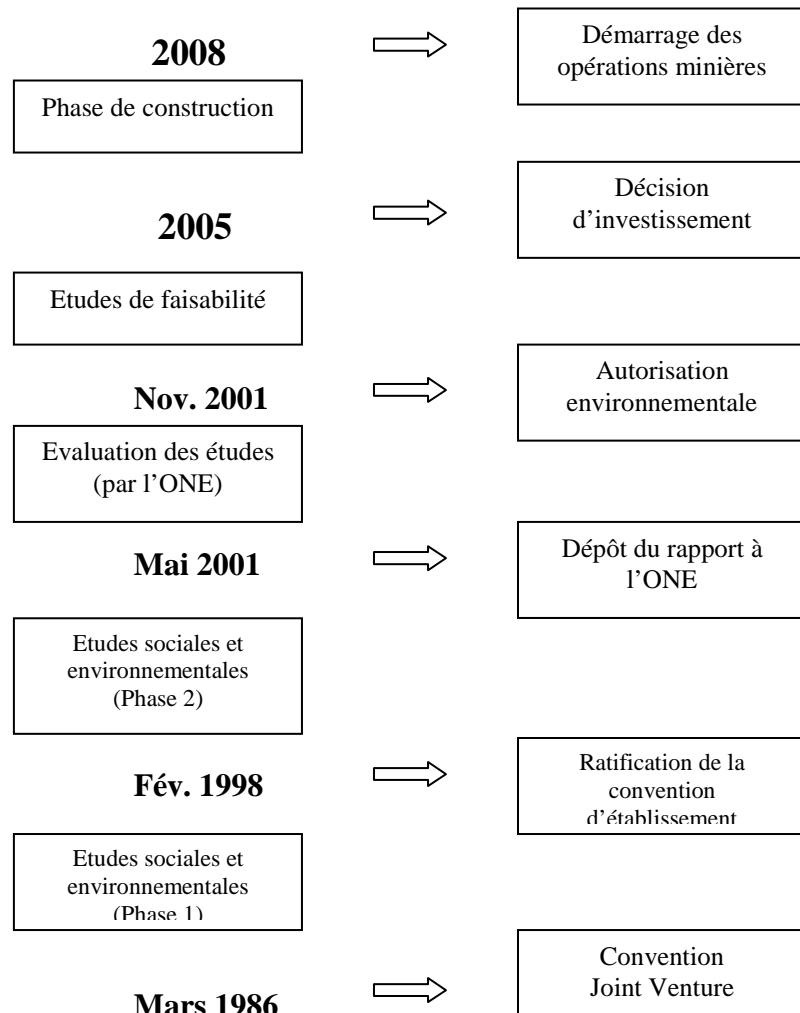
Le capital du projet initial pour l'exploitation du bloc de gisement de Mandena est estimé à 345 millions USD (en voie de révision par QMM) et les emplois créés seraient de l'ordre de 500 à 1000 pendant la période de construction de trois ans et de 400 à 600 pendant l'exploitation (QMM 2001, Evaluation de l'impact environnemental et social).

La décision d'investissement de QMM a été prise récemment suite aux études de faisabilité effectuées durant ces quatre dernières années et la construction est actuellement en phase de démarrage.

Toutes les informations citées auparavant ont été recueillies dans le rapport de la Banque Mondiale qui s'intitule : Projet Pôles Intégrés de Croissance, Evaluation environnementale et sociale du pôle de Fort-Dauphin. Volume -1.

## Les étapes du projet d'exploitation d'ilménite

*Fig. 1 : « Les étapes du projet d'exploitation d'ilménite »*



Source : QMM (Brochure)

### c- Les enjeux

Alors que le développement touristique se fait progressivement et un peu en parallèle du quotidien des populations, le développement minier avec tous les changements qu'il suppose créera sûrement un choc social et culturel pour la population. Mais ce choc semble nécessaire pour sortir Tolagnaro de sa torpeur et du délaissé dont la ville a été l'objet depuis plusieurs décennies. Néanmoins, les gens attendent sans trop savoir ce qu'ils pourraient ou devraient attendre, sinon un mieux-être. En ce sens, les gens sont prêts aux changements.

Minimiser le choc et maximiser les retombées pour les populations, voilà l'un des enjeux du développement accéléré qui s'annonce, enjeu dont les autorités municipales sont conscientes et auquel elles veulent consacrer leur énergie.

Dans cette même optique, un défi de taille qui se pose pour tous les intervenants, autorités administratives et acteurs économiques, est l'intégration des populations locales au développement. Etant donné le bas niveau de scolarité et la non qualification des chômeurs actuels, cette intégration s'avère très difficile. Certes, des emplois seront créés, mais dont la majorité ne pourra être comblée par une main-d'œuvre locale.

Un autre défi de taille est la capacité de la Commune d'accueillir ce projet, c'est-à-dire de mettre en place les mesures d'accompagnement nécessaires au développement, aussi bien par l'amélioration des infrastructures que par l'encadrement des populations. La venue d'immigrants de tous horizons (ingénieurs, cadres, ouvriers...) – et non pas seulement malgaches – et l'accroissement sensible de la population va créer des besoins qui sont encore difficile à évaluer.

Selon le rapport de la Banque Mondiale, les enjeux significatifs, en termes d'effets cumulatifs, des sous projets du PPIC dans la région de Fort-Dauphin sont :

#### Enjeux physiques ou biophysiques

- Emissions atmosphériques contribuant à la dégradation de la qualité de l'air
- Emissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère
- Perte ou dégradation de ressources forestières et d'habitats terrestres
- Modifications du régime hydrique
- Perte ou dégradation d'habitats marins et estuariens
- Gestion des résidus de construction

#### Enjeux humains

- Pressions sociales, économiques et culturelles subies par les ménages à faible revenu
- Augmentation de la prévalence des maladies vénériennes, du VIH/SIDA et des maladies d'origine hydrique
- Pressions sur l'habitat humain dans les communautés urbaines et rurales
- Dégradation de paysages présentant un attrait pour le tourisme

## **Section 2 : Caractéristiques du projet**

Le projet a trait à l'**ouverture d'une pizzeria bar** dans la ville de Fort-Dauphin.

### **2.1 Définitions**

Les définitions suivantes ont été tirées du dictionnaire.

**Pizzeria** : *nf*, restaurant où l'on mange des pizzas.

**Pizza** : *nf*, tarte salée de pâte à pain garnie de tomates, anchois, olives, etc. (plat napolitain)

**Bar** : *nm*, débit de boissons où le client consomme au comptoir, ou le comptoir lui-même.

### **2.2 Activités**

L'entreprise exerce une activité commerciale, spécialisée dans la vente de boissons et de pizzas. Les boissons sont approvisionnées auprès des distributeurs locaux (régionaux pour quelques types de produits) et les pizzas sont produites par le centre même.

### **2.3 Objectifs et finalités**

Tout projet a au moins un objectif. Le nôtre cherche avant tout, à créer, grâce à l'ouverture d'un tel centre, un lieu de détente et de rencontres qui deviendra, ensuite, un centre d'intérêt commun pour tous les clients cibles (touristes, travailleurs immigrants, nationaux...), et puis, finalement, proliférera une certaine notoriété pour l'entreprise.

Notre second et principal objectif, pendant toute la durée de vie de notre projet, consiste à réaliser le maximum de profit.

Le développement d'un pays dépend du développement de chaque région. C'est pourquoi l'Etat malgache a adopté la politique de la décentralisation. De ce fait, nous voulons contribuer au développement de la région de Fort-Dauphin, par quelques moyens, en appliquant nos compétences acquises aux études universitaires. Ces moyens sont le développement du secteur privé, le développement du secteur commercial, la création d'emplois pour les jeunes, l'amélioration du niveau de vie des bénéficiaires du projet, l'amélioration de la qualité nutritionnelle de la région.

En effet, l'ouverture d'une pizzeria bar dans la ville de Fort-Dauphin contribue à l'augmentation de l'offre locale et à l'amélioration des conditions socio-économiques de la région, donc au développement rapide et durable préconisé par le Gouvernement malgache.

Enfin, ce projet contribue à la relance économique de la localité en alimentant la caisse de l'Etat par les impôts et taxes diverses.

## **2.4 Stratégie**

Notre projet adoptera la stratégie traditionnelle « A.I.D.A » qui est particulièrement adaptée à la commercialisation des biens de consommation. La technique consiste à attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, déclencher le Désir et enfin provoquer l'Achat.

**A** : attirer l'attention des clients cibles par l'aspect extérieur du centre marqué par un style exotique (maison bâti en bois avec un confort moderne). La couleur naturelle des matériaux utilisés ramène à l'état primitif, désir commun de tous les mortels.

**I** : susciter l'intérêt par les services et les produits offerts. La proximité des produits, le climat et l'ambiance, et surtout l'accueil font partie des critères qui peuvent influencer le choix de la clientèle.

**D** : déclencher le désir par un large choix de produit à prix abordable.

**A** : provoquer l'achat ; la mise en œuvre des trois stratégies précédentes conduira facilement le client à procéder à l'achat qui est le but de notre stratégie.

## **2.5 Action à entreprendre et moyens nécessaires**

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

Pour ce faire, nous allons procéder comme suit :

En premier lieu, notre travail commence par l'acquisition du terrain et la demande d'autorisation d'ouverture auprès de la municipalité suivie de l'établissement de la société.

En second lieu, nous procéderons à la construction du centre et en même temps à l'achat des matériels et équipements.

En troisième lieu, nous devons nous organiser pour procéder au recrutement et à la formation du personnel.

#### **2.5.1 Les moyens matériels**

Les moyens matériels sont constitués par :

- les matériels et outillages (réfrigérateur, congélateur, machine à glaçon, machine à café, groupe électrogène)
- les mobiliers (les meubles et les sanitaires)
- les matériels de bureau (ordinateur, téléviseur, appareil de sonorisation, caisse enregistreuse)
- les divers équipements de cuisine et de service
- le matériel de transport.

#### **2.5.2 Les moyens humains**

Le centre recruterá une dizaine d'employés, composé du personnel dirigeant et du personnel exécutif.

#### **2.5.3 Les moyens financiers**

Ils sont constitués par les apports personnels des actionnaires. Ces apports sont en nature et en numéraire. Ces moyens sont surtout destinés à couvrir les dépenses d'investissement.

### **Section 3 : Présentation de la société**

#### **3.1 Forme et aspect juridique**

La loi malgache stipule que toutes les entreprises doivent se constituer en société de droit malgache et se conformer aux dispositions réglementaires en vigueur.

La procédure d'investissement au titre de régime du droit commun comporte trois types de société : l'entreprise individuelle (EI), la société anonyme (SA) et la société à responsabilité limité (SARL).

Nous avons opté pour cette dernière pour les raisons suivantes :

- le nombre des associés n'est pas limité ; il peut être de deux seulement,
- les apports en numéraire doivent être intégralement libérés au moment de la constitution de la société,
- la responsabilité de tous les associés est limitée au montant de leurs apports,
- tous les associés peuvent prendre part à la décision. Chaque associé a un nombre de voix égal au nombre de parts sociales qu'il possède,
- la S.A.R.L est gérée par un ou plusieurs mandataires associés, salariés ou gratuets,
- le gérant est révocable par la décision des associés représentant plus que la moitié de la part sociale.

#### **3.2 Fiche signalétique**

Nous envisageons donc que la société sera définie comme suit :

**Dénomination :** RANAHA

**Forme juridique :** SARL

**Capital social :** 53 700 000Ar

**Siège social :** Amparify Fort-Dauphin

**Nombre d'associés :** 5

**Nombre d'actions :** 10540

### 3.3 La répartition des apports

*Tab 5 : « Répartition des apports »*

| Nom des associés       | Qualité   | Apports en numéraire | Apports en nature  | Part social (en action) |
|------------------------|-----------|----------------------|--|-------------------------|
| Associé A              | tiers     | 15 000 000Ar         |  | 2500                    |
| Associé B              | tiers     | 15 000 000Ar         |  | 2500                    |
| Associé C              | tiers     | 11 020 000Ar         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- congélateur</li> <li>- réfrigérateur</li> <li>- groupe électrogène</li> <li>- téléviseur</li> </ul> | 2600                    |
| Associé D              | Nous même |                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- matériel de transport</li> <li>- ordinateur</li> </ul>  | 1240                    |
| Associé E              | tiers     | 8 100 000Ar          | - appareil de sonorisation   | 1700                    |
| <b>Total en valeur</b> |           | <b>45 120 000Ar</b>  | <b>8 580 000Ar</b>   | <b>10540</b>            |

Il est à savoir que le groupe électrogène, le matériel de transport et l'appareil de sonorisation sont des matériels d'occasion.

En réalité, avant d'entamer une telle activité, il vaudrait mieux faire une étude préalablement sérieuse afin d'éviter une perte probable. Alors, nous concentrerons ensuite notre travail à l'étude de marché.

## CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE

Une étude de marché est un outil destiné à procurer à l'entreprise une connaissance aussi approfondie que possible qualitative et quantitative des différents éléments constituants l'ensemble appelé « marché » ; autrement dit, c'est un ensemble de méthodes et de techniques permettant de recueillir des informations pertinentes et fiables sur une cible visée<sup>4</sup>.

L'étude de marché comporte l'analyse de l'offre et de la demande, l'analyse de la concurrence et le plan marketing envisagé.

Pour accomplir cette étude, nous avons recueilli des informations, et exploité des documents et rapports obtenus auprès de diverses institutions, les sources sont présentes dans notre bibliographie. Nous avons aussi jugé nécessaire que la connaissance parfaite du terrain se fait par une descente sur les lieux, pour avoir de plus amples informations sur l'existant. La méthode utilisée est la méthode de l'enquête classique ou par simple observation.

### **Section 1 : Analyse de l'offre**

#### **1.1 Présentation de l'offre**

L'idée est de fournir aux clients cibles une espace pour se détendre, boire et manger.

Le centre dispose d'une grande salle, propre, frais et bien éclairée, qui peut accueillir jusqu'à plus de 50 personnes. Une télévision (avec canal satellite direct) est mise à la disposition de la clientèle intéressée par les actualités mondiale. Le jardin est aussi accessible à tout client qui veut consommer à l'extérieur.

Ensuite, la musique envoyée dans le centre correspond toujours à son atmosphère. Elle varie selon l'ambiance ; c'est-à-dire un style de musique reposant (jazz, soul, classique, latino...) quand le lieu est calme, et d'autres styles qui font bouger (tropicale, africaine, pop, techno...) lorsque l'ambiance est chaude.

---

<sup>4</sup> *Cours de Mr RAKOTONIRINA en ETUDE DE MARCHE, HECMMA 2002.*

Le centre dispose également d'une espace pizzeria où le client peut déguster des pizzas, cuites au feu de bois, de tout genre (aux fromages, au jambon, aux fruits de mer, pizza végétarienne...). Cette espace est caractérisée par l'existence d'un four (fabriqué en brique sous forme de cheminée) bien visible aux clients acheteurs afin que ceux-ci puissent voir la préparation de leurs pizzas. Notons que les clients peuvent emporter leurs pizzas ou les consommer sur place.

Puis, le bar offre des boissons (toujours fraîches) hygiéniques et alcooliques de marque bien connue : Coca cola, Sprite, Fanta, THB, J&B, Johnny Walker...etc. Le café est la seule boisson chaude offerte par le centre, mais cela ne veut pas dire que le centre ne peut pas faire des extras.

Enfin, des soirées à thème seront organisées, au moins une fois par mois. A ce moment, l'animation est assurée par des artistes folkloriques de la région ou par un disque jockeys.

## **1.2 L'offre globale**

La ville de Fort-Dauphin dispose actuellement de :

- 14 hôtels restaurants
- 4 hôtels
- 4 restaurants
- 2 bars
- 1 discothèque.

Notons que chaque restaurant est équipé d'un bar.

Nous pouvons constater, dès lors que l'effectif en infrastructure est assez faible pour une ville qui a une forte potentialité dans le domaine du tourisme.

A Fort-Dauphin, l'offre tend plus vers les touristes que vers la population locale. En effet, d'après notre constatation, ce sont les touristes qui fréquentent le plus souvent les restaurants et les bars. La plupart des nationaux préfèrent les petits bars de quartier et ne vont, presque jamais, dans des restaurants ; sans doute à cause des tarifs trop élevés.

## **Section 2 : Analyse de la demande**

Le consommateur exprime des besoins que l'entreprise cherche à combler par un ensemble de produits ou de services. Dans un marché donné, les consommateurs achètent des produits ou des services et créent donc ce que les économistes appellent la demande.

### **2.1 La demande réelle**

La situation de 1997 à 1999 indique que le nombre d'arrivée de touristes dans la région ne cesse d'augmenter. En trois ans, les chiffres enregistrent une évolution de l'ordre de 28%.

*Tab 6 : « évolution du nombre d'arrivée des touristes dans la région »*

| Année               | 1997  | 1998  | 1999  |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Nombre de touristes | 19281 | 21211 | 24757 |

*Source : Cabinet du maire*

### **2.2 La demande potentielle**

Elle est caractérisée par la venue des employés de QMM (cadres, employés qualifiés, ouvriers spécialisés...) qui vont travailler dans la région pendant au moins deux ans pour l'exploitation d'ilménite et pour la construction des infrastructures connexes. Leur nombre est encore difficile à évaluer pour le moment, mais un projet de telle envergure devrait engendrer un effectif assez élevé en personnel.

### **2.3 La demande globale**

Evolution des arrivées des visiteurs non résidents aux frontières

*Tab 7 : « Evolution des arrivées des visiteurs non résidents aux frontières »*

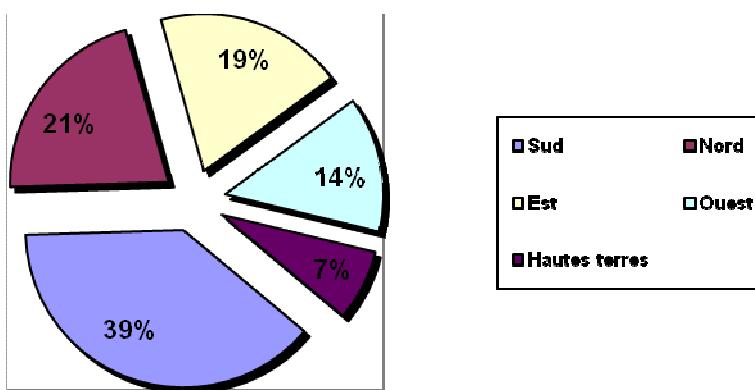
| Année          | 1999   | 2000   | 2001   | 2002  | 2003   | 2004   |
|----------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Nbre d'arrivée | 138253 | 160071 | 170208 | 61674 | 139230 | 228784 |

*Source : Ministère de la Culture et du Tourisme*

En 1999, 138 253 arrivées des visiteurs ont été enregistrées. Le taux de croissance a été constant durant la décennie et s'est accéléré depuis 1996 atteignant une augmentation de 10% en 2001 par rapport à 2000. L'année 2002 a été un vrai désastre pour le tourisme à Madagascar du fait des troubles politiques. Cependant, les chiffres annoncent une croissance assez remarquable pour les années 2003 et 2004.

L'enquête sur les visiteurs en 2003 montre la répartition des touristes par région. Cette enquête indique que le Sud est le plus fréquenté (38.4% de la totalité des visiteurs), suivi par le Nord (21.1%), l'Est (19.3%), l'Ouest (13.9%) et les Hauts plateaux (7.3%).

**Figure 2: Fréquentation des sites**



Source : *Ministère de la Culture et du Tourisme*

Le taux d'occupation moyen des hôtels durant les six dernières années est de 51%, et la durée moyenne de séjour reste constant, sauf pour les années 2002 et 2003.

Tab 8 : « Taux d'occupation moyen des hôtels et durée moyenne de séjour »

| ANNEE                            | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Taux d'occupation des hôtels     | 60%  | 63%  | 66%  | 22%  | 40%  | 55%  |
| Durée moyenne de séjour au pays  | 20   | 20   | 20   | 9    | 15   | 20   |
| Durée moyenne de séjour en hôtel | 4    | 4    | 4    | 2    | 4    | 4    |

Source : *Ministère de la Culture et du Tourisme*

## **Estimations du nombre de visiteurs de la région en 2004**

Parmi les 138 253 touristes venus à Madagascar en 1999, 53 089 d'entre eux ont visité le Sud si on prend le taux de fréquentation des sites qui est de 38.4%. La même année, 24 757 visiteurs ont été enregistrés à Fort-Dauphin, ce qui représente 46.63% des touristes ayant visités le Sud.

En supposons que ces taux n'ont pas changé, nous estimons alors que pour l'année 2004, 87 853 visiteurs ont fréquentés le Sud et 40 965 d'entre eux sont passés par Fort-Dauphin.

### **Section 3 : Analyse de la concurrence**

Le commerce en détail est très concurrentiel, c'est une industrie dont les barrières à l'entrée sont plutôt faible et il y a toujours une foule de concurrents actuels et potentiels.

Parmi les concurrents actuels, on peut distinguer :

#### **3.1 Les concurrents indirects**

C'est la concurrence au sens le plus large, celle qui existe entre tous les types de produits qui peuvent satisfaire à un même besoin ; même si, à première vue, ils semblent différents. On peut parler de biens ou de services substituables.

Selon les économistes, deux produits sont substituts s'ils ont une forte élasticité croisée : quand le prix de l'un augmente, la demande pour l'autre s'accroît et inversement<sup>5</sup>.

Pour notre part, dans l'activité projetée, les concurrents indirects sont définis par l'existence des restaurants, des petites gargotes, épiceries et bars de quartier.

#### **3.2 Les concurrents directs**

Cette concurrence se manifeste à l'échelle du produit, soit celle qui s'instaure entre des produits de même nature.

---

<sup>5</sup> Marketing Management. KOTLER et DUBOIS. p 249

Pour notre part, dans le cas de la pizzeria ; comme nous serions le premier à lancer le produit dans la région, nous serions par conséquent seul et maître du domaine, surtout au niveau du prix.

Concernant le bar, nous avons identifié trois principaux concurrents. Le tableau d'identification ci-dessous nous démontre plus explicitement leurs caractéristiques.

*Tab 9 : « Identification des principaux concurrents »*

| IDENTIFICATION       | CARACTERISTIQUES  |
|----------------------|---|
| Blue Moon            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Style tropical, sans décoration, froid...</li> <li>- La qualité de services laisse à désirer,</li> <li>- Bon emplacement,</li> <li>- Prix du boisson PM : 1000Ar, GM : 2000Ar, Bière : 1600Ar, Consommation Whisky : 1200 à 2000Ar.</li> </ul> |
| La grange            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientèle cible : aisé,</li> <li>- Mauvais emplacement, retiré du centre ville,</li> <li>- Prix du boisson PM : 1500Ar, GM : 2500Ar, Bière : 3000Ar</li> </ul>   |
| Le bar du Motel GINA | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Placé en plein centre ville</li> <li>- Prix du boisson PM : 1000Ar, GM : 2000Ar, Bière : 2000Ar Consommation : 4000Ar, Café : 1000Ar.</li> </ul>   |

Il ne faut pas oublier que la décision de la faisabilité dépend du résultat des analyses faites. On a déjà vu l'analyse de la concurrence et celle de l'offre et de la demande ; nous aborderons donc dans le chapitre suivant la stratégie marketing que nous allons pratiquer pour la dite projet.

## CHAPITRE III : LA STRATEGIE MARKETING

Le *marketing* est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui<sup>6</sup>.

Lorsqu'on établit sa stratégie Marketing, il est important de considérer les éléments suivants :

### **Section 1 : Le marché cible**

Choisir son marché cible est la décision la plus importante qu'on doit prendre car c'est ce qui va déterminer la rentabilité et la survie à long terme de l'entreprise. Mais pour bien choisir son marché cible, il faut connaître les caractéristiques démographique et psychologique du segment choisi pour ne pas s'adresser à une clientèle cible qui n'existe pas.

Notre marché cible sera donc composé des étrangers résidents (communautés indiennes, françaises et américaines), des touristes (clientèle de circuits et découvertes à budget moyen et élevé), des immigrants potentiels (les salariés de la QMM), et des nationaux à niveau de vie moyen ou élevé.

Ils ont tendance à répondre à un comportement commun, donc les segments de clients choisis sont compatibles et peuvent satisfaire leurs besoins grâce à leur niveau de vie assez élevé.

### **Section 2 : Le produit**

C'est la concrétisation de l'offre de l'entreprise. Que l'on fasse la mise en marché d'un projet, d'un service ou d'une idée ; le consommateur identifie la firme à cet élément qu'il consomme, d'où l'importance de bien connaître les préférences de son marché cible<sup>7</sup>.

Ainsi, les services du bar et la pizzeria composent les produits de notre centre.

Et pour créer une bonne image conforme à notre centre, mais surtout pour nous distinguer de nos concurrents ; nous proposons les services suivants :

<sup>6</sup> Définition tirée du « *Marketing Management* ». KOTLER et DUBOIS, p 37.

<sup>7</sup> « *Gestion du marketing* », Boisvert, Colbert, Desormeaux, Filion, Maria, Nantel. P 19.

- acceptation des chèques,
- heures d'ouverture spéciale (prolongées) : pour les clients qui veulent encore profiter de l'ambiance à l'intérieur,
- mais surtout un personnel de vente courtois et bien informé concernant notre activité,
- et pour la sécurité des biens des clients, nous disposons d'un parking surveillé par un gardien.

### **Section 3 : Le prix**

Tout produit a un prix. On doit distinguer ici le prix de revient- soit le coût de la fabrication du produit – et du prix que le consommateur est prêt à payer. Sachant que le prix choisi influence fortement la perception qu'auront les clients de la qualité des produits ; des services offerts et de l'image du centre ; en conséquence nous avons opté la stratégie d'alignement des prix.

Cet alignement s'applique seulement aux produits déjà existant sur place ; c'est-à-dire les produits du Bar. Mais pour la pizzeria qui est encore un produit nouveau sur le marché local, son prix sera déterminé par l'approche de « la méthode basé sur le client »<sup>8</sup>. Cette méthode découle de l'application du concept marketing au domaine de la détermination des prix. Il faut évaluer la valeur que le client accorde à un produit ou un service et se servir de cette valeur comme d'un plafond lors de la fixation des prix. Cette méthode conduit à la recherche de la maximisation du profit. C'est cette méthode qu'on utilise lorsqu'on détermine des prix en fonction de la valeur du produit. Cette approche est donc reliée à la perception que le client a pour le produit et à la façon dont il utilise ce produit.

### **Section 4 : La place**

Comme notre activité est un commerce local, le choix de l'emplacement est donc primordial, face aux concurrents mais aussi pour faciliter la proximité des produits pour les clients. Un bon emplacement est aussi un avantage face à nos concurrents

Ainsi « RANAHA » sera placé dans le quartier d'Amparihy, sur la RN 12, tout en tenant compte des commerces avoisinants.

---

<sup>8</sup> « *Gestion du marketing* », Boisvert, Colbert, Desormeaux, Filion, Maria, Nantel p 405

## **Section 5 : La promotion**

La promotion s'adresse à une cible, dans le but d'obtenir un comportement défini, de provoquer une impulsion, une stimulation ou une accélération de la demande.

- A court terme ; elle vise à provoquer le premier achat, à stimuler les indifférents ou à faire goûter, à créer un évènement et à augmenter les ventes.
- A long terme ; la promotion vise à créer une habitude d'achat, à fidéliser la clientèle, autrement dit, à modifier les comportements des consommateurs.

Comme notre clientèle n'est pas censé connaître l'existence du centre dans la région, parce qu'il est nouveau sur le marché, c'est nous qui devons pousser nos produits jusqu'aux consommateurs, par les actions suivantes :

- Insertion d'affiche publicitaire dans le livret « Passeport pour Madagascar ». Ce petit livret est distribué gratuitement à tous les passagers qui prennent les vols à destination de Madagascar ; On a donc de forte chance de se faire connaître par les visiteurs, avant qu'ils atterrissent sur le sol malgache.
- Location d'un emplacement en panneau publicitaire sur la route nationale, entre l'aéroport et la ville. Ceci dans le but de faire un rappel aux touristes, mais également à tous les usagers de cette route.
- Création et distribution de flyers à toute la clientèle cible qui se trouve dans la ville de Fort-Dauphin.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En résumé, cette première partie nous présente seulement la description du projet et l'analyse de l'environnement. L'étude de marché nous pousse à réaliser ce projet sur ce lieu au moyen de l'analyse de l'offre et de la demande, et de la stratégie marketing. En effet, le marché est encore vaste ; il y a peu de concurrents. En plus, la concurrence au niveau de la pizzeria est nulle. Néanmoins, les ressources d'exploitations, la structure organisationnelle et les différents principes de gestion doivent être bien définis afin d'aboutir à une prise de décision rationnelle.

Passons maintenant à la deuxième partie du travail qui est consacrée à l'étude technique.

## **PARTIE 2 :**

# **CONDUITE DU PROJET**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Dans cette partie, nous abordons la conduite du projet qui sera divisée en trois chapitres distincts ; à savoir l'étude technique du projet, l'étude organisationnelle et l'organisation des activités. L'analyse de ces trois chapitres est importante afin de mettre sur le marché des produits, et surtout des services, de qualité et dont les prix sont compétitifs.

### **CHAPITRE I : ETUDE TECHNIQUE**

Nous trouverons dans ce chapitre les aspects techniques, qualitatifs et quantitatifs du centre.

La première section traitera l'implantation géographique du centre, ses caractéristiques et ses ressources d'exploitation.

Tandis que la seconde section étudiera les aspects qualitatifs et quantitatifs du projet.

#### **Section 1 : Aspect technique et géographique**

##### **1.1 L'implantation géographique**

Notre centre sera placé dans le quartier d'Amparihy.

Ce quartier est traversé par la RN12, qui selon le plan d'urbanisme directeur de la commune, devra être réhabilité dans les cinq ans qui viendront. Ce quartier sera alors plus éclairé, plus propre et donc plus fréquenté ; ce qui procurera un avenir meilleur pour notre centre.

De plus, c'est uniquement par l'intermédiaire de cette route que les employés de la mine (site de Mandena) et des autres industries vont passer pour aller en ville. Outre les touristes qui empruntent cet axe pour visiter les différents sites touristiques (Pic Bobby, Réserve de Nahampoana, Pointe Evatraha...).

Enfin, le terrain sur lequel nous allons planter notre centre offre une vue imprenable car il se trouve face à la mer.

## 1.2 Les caractéristiques du centre

Il s'agit de déterminer la forme et le style du centre.

D'abord, il est marqué par son style exotique. Il sera entièrement construit en bois. Certes, les bois sont abondants dans la région et il y existe plusieurs variétés de bois précieux. L'utilisation du « satrana » est fortement recommandée pour donner le maximum de décor tropical à notre centre. C'est aussi le cas des jardins avec des fleurs et plantes endémique et typique de notre pays.

Cependant, la cuisine et l'entrepôt devront être construits en dur pour des raisons de sécurité.

Ensuite, le centre comprendra :

- d'une cuisine qui sert de rangement pour les différentes ustensiles et surtout pour la préparation de la pizza,
- d'une salle qui servira à entreposer les divers équipements d'entretien et les stocks en marchandises,
- d'un bureau administratif,
- d'un appartement pour le responsable du centre,
- d'une salle de toilettes,
- et surtout d'une grande salle pouvant accueillir jusqu'à plus de 50 personnes ; car sans elle, la distribution ne sera pas possible.

En ce qui concerne l'aménagement du local, la cuisine et la salle de stock devra être côte à côte pour faciliter la circulation des marchandises.

Le bar qui se trouvera au milieu de la grande salle aura une forme ronde ; ceci différenciera notre bar à ceux des concurrents.

Le four à pizza devra être visible pour que le client puisse voir la préparation de sa pizza et savourer l'agréable odeur de la cuisson.

Le plan d'aménagement du local est donné à l'annexe.

### **1.3 Identification des ressources d'exploitation**

L'exploitation du projet ne peut pas être réalisée tant que les ressources ne sont pas disponibles. Il s'agit des ressources matérielles, humaines et financières.

#### **1.3.1 Les ressources matérielles**

Nous allons maintenant entrer dans les détails en citant un par un les différents matériels nécessaires à l'exploitation du centre.

##### *a- Les matériels et outillages*

- Un congélateur et un réfrigérateur pour garder les boissons au frais avant de les servir. Ils sont d'une grande utilité pour les produits périssables (laitiers, légumineux...).
- Une machine à glaçon est strictement indispensable car le glaçon est un produit d'accompagnement pour les boissons, donc nécessaire à tout moment.
- Le centre étant professionnel, d'où la nécessité d'une machine à café professionnel.
- Il faut surtout se doter d'un groupe électrogène afin de résoudre le problème de coupure d'électricité dont le pays tout entier souffre actuellement.

##### *b- Les mobiliers*

- 10 tables carrées pour quatre personnes
- 40 chaises courtes
- 10 chaises longues sont destinées au comptoir du bar.
- 2 étagères et 2 placards pour le rangement.
- 2 évier, un pour la cuisine et un pour le bar
- 2 lavabos, un pour les toilettes et un pour l'appartement du personnel
- 1 receveur de douche pour le personnel
- 2 cuvettes de toilettes, une pour homme et une pour femme.

c- *Les divers équipements*

Il s'agit des équipements de pizza, des différents ustensiles de cuisine et de service, des équipements du bar et des équipements d'entretien et de nettoyage.

*Tab 10 : « Liste des divers équipements »*

| CATEGORIE                   | DESIGNATION                              | NOMBRE |
|-----------------------------|--|--------|
| Equipements de cuisine      | Ensemble de couteaux de cuisine          | 1      |
|                             | Ensemble de cuillière de cuisine         | 1      |
|                             | Poêle G.M                                | 1      |
|                             | Wok                                      | 2      |
|                             | Pince pour alimentation                  | 3      |
| Ustensiles de service       | Assiette plate G.M                       | 30     |
|                             | Fourchette                               | 25     |
|                             | Couteaux                                 | 25     |
|                             | Cuillière à café                         | 25     |
|                             | Tasse et sous tasse                      | 20     |
|                             | Récipient à sauce et épices              | 20     |
|                             | Serviette essui main                     | 5      |
| Equipements du bar          | Plateaux de service                      | 4      |
|                             | Seau à glaçon                            | 2      |
|                             | Pince à glaçon                           | 3      |
|                             | Décapsulateur                            | 4      |
|                             | Torchon essui verre                      | 5      |
| Verrerie                    | Cendrier                                 | 15     |
|                             | Verre biconique                          | 20     |
|                             | Verre à jus                              | 30     |
|                             | Verre à whisky                           | 15     |
|                             | Chope à bière                            | 30     |
| Entretien et maintenance    | sous verre                               | 60     |
|                             | Balais                                   | 4      |
|                             | Pèle                                     | 2      |
|                             | Seau                                     | 2      |
|                             | Serpière double                          | 5      |
|                             | Cuvette                                  | 2      |
|                             | Bac à ordures                            | 5      |
|                             | Bac à linge                              | 1      |
| Equipement pour la pizzeria | Jog                                      | 2      |
|                             | Plateaux de service en bois pour pizza   | 20     |
|                             | Coupe pizza                              | 3      |
|                             | Bac à alimentation                       | 5      |
|                             | Pèle à pizza pour cuisson au feu de bois | 3      |

*d- Les équipements de bureau*

- Un ordinateur pour l'administration.
- Une caisse enregistreuse facilitera l'enregistrement des opérations.
- Un ensemble d'appareil de sonorisation, pour mettre de l'ambiance dans la salle. Son utilisation est optimale durant les soirées à thème organisées lors des évènements importants (jour de fête, jour férié...).
- Un poste téléviseur

*e- Le matériel de transport*

Le matériel de transport est nécessaire à l'acheminement des marchandises et pour les différents déplacements en ville ou en province. Il est surtout utilisé pour le transport des matériaux durant la phase de construction du centre.

### 1.3.2 Les ressources financières

Les ressources financières sont la somme des coûts d'investissement et du fonds de roulement initial.

|                                  |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| Fonds de roulement initial ..... | 26 905 672Ar        |
| Coût de l'investissement .....   | <u>26 580 000Ar</u> |
|                                  | 53 485 672Ar        |

Elles sont donc évaluées, approximativement, à 53 500 000Ar.

Les associés ont pu réunir la totalité de cette somme grâce aux apports personnels (en nature et/ou en numéraire). D'où, la réalisation du projet sans aucune procédure de demande de financement.

### 1.3.3 Les ressources humaines

L'entreprise emploiera dix personnes au début. Ces ressources sont constituées par un gérant, un caissier comptable, un pizzaïolo et un aide pizzaïolo, un barman, un plongeur, deux

serveuses, une femme de ménage et un gardien. L'effectif évoluera avec le temps et avec les activités

Seul le gérant, ayant effectué des études universitaires approfondies, provient de la capitale. En effet, il fait parti des associés et est désigné comme étant chef de projet et responsable du centre par la suite. Néanmoins, le poste de comptable et de chef cuisinier, notamment du pizzaïolo, nécessitent du savoir et des compétences.

La sélection du personnel sera stricte compte tenu du bas niveau de scolarisation de la population. Caissier comptable, pizzaïolo, gardien ou serveuse, ils doivent tous procéder au même procédure de recrutement (sélection dossier, test, entretien, embauche). Leur formation ne doit pas être négligée afin que le centre puisse démarrer du bon pied.

## **Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs**

Les aspects qualitatifs et les aspects quantitatifs sont engendrés dans les principes du marketing dont ils se manifestent par le style de réception, de présentation et de fréquentation de la clientèle.

### **2.1 Les aspects qualitatifs**

La pénétration dans le marché est conditionnée par la qualité du produit et des services.

L'hygiène, la sympathie du personnel, la rapidité du service devront être suivies de près. La fraîcheur des boissons, la parfaite cuisson de la pizza et le dosage de ses ingrédients fait que le consommateur qualifie le produit de bonne qualité.

Il faut savoir que la qualité du produit et/ou des services n'est pas la seule motivation de l'acheteur. La qualité de l'atmosphère du centre est aussi un facteur influençant sur leur comportement.

Cette atmosphère est la conjugaison de la façade du centre, de son agencement physique et de l'ambiance qui y règne.

La façade devra attirer les clients cibles et les encourager à entrer dans le local. L'apparence interne, incluant le niveau d'éclairage et le style de décoration, devra renforcer la perception des clients en ce qui a trait aux produits, aux prix et aux services offerts. L'agencement physique devra encourager la clientèle à demeurer à l'intérieur du local.

Finalement, les clients devront se sentir à l'aise dans le climat qui prévaut dans le centre ; car il ne faut pas sous estimer les raisons émotionnelles.

## 2.2 Les aspects quantitatifs

Les aspects quantitatifs représentent la fréquentation des clients acheteurs. Mais il est à remarquer que la vente varie selon la saison touristique. En effet, elle augmente pendant la haute saison et reprend son rythme quand la basse saison arrive.

### 2.2.1 Consommation de produits pour la première année

*Tab 11 : « Consommation de produits pour la première année »*

| DESIGNATION   | Unité | JAN  | FEV  | MAR  | AVR  | MAI  | JUIN | JUIL | AOÛT | SEPT | OCT  | NOV  | DÉC  | TOTAL        |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|
| THB 65        | Btl   | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 1500 | 2250 | 2250 | 2250 | 2250 | 2250 | 2250 | <b>22500</b> |
| GOLD 33       | Btl   | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 250  | 325  | 325  | 325  | 325  | 325  | 325  | <b>3450</b>  |
| J&B 100       | Btl   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | <b>90</b>    |
| J Walker 100  | Btl   | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | 9    | <b>90</b>    |
| Wilson 70     | Btl   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | <b>300</b>   |
| Brighthon 70  | Btl   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | <b>300</b>   |
| Rhum 1l       | Btl   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 20   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | 30   | <b>300</b>   |
| B.H* STAR 100 | Btl   | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  | 200  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | 300  | <b>3000</b>  |
| B.H STAR 30   | Btl   | 400  | 400  | 400  | 400  | 400  | 400  | 600  | 600  | 600  | 600  | 600  | 600  | <b>6000</b>  |
| EAU VIVE 150  | Btl   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   | <b>750</b>   |
| Café          | Kg    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | 1,5  | <b>15</b>    |
| Pizza         | pièce | 500  | 500  | 500  | 500  | 500  | 500  | 750  | 750  | 750  | 750  | 750  | 750  | <b>7500</b>  |

## 2.2.2 Consommation de produits pour les cinq premières années

Compte tenu du développement économique de la région, engendré par l'évolution du secteur tourisme et du secteur minier, mais aussi de l'évolution de la demande qui est caractérisée par la recherche de qualité, nous estimons une croissance de l'ordre de 10% tous les deux ans sur la vente de nos produits.

*Tab 12 : « Consommation de produits pour les cinq premières années »*

| DESIGNATION   | Unité | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|---------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| THB 65        | Btl   | 22500   | 22500   | 24750   | 24750   | 27225   |
| GOLD 33       | Btl   | 3450    | 3450    | 3795    | 3795    | 4175    |
| J&B 100       | Btl   | 90      | 90      | 99      | 99      | 109     |
| J Walker 100  | Btl   | 90      | 90      | 99      | 99      | 109     |
| Wilson 70     | Btl   | 300     | 300     | 330     | 330     | 363     |
| Brigthon 70   | Btl   | 300     | 300     | 330     | 330     | 363     |
| Rhum 1l       | Btl   | 300     | 300     | 330     | 330     | 363     |
| B.H* STAR 100 | Btl   | 3000    | 3000    | 3300    | 3300    | 3630    |
| B.H STAR 30   | Btl   | 6000    | 6000    | 6600    | 6600    | 7260    |
| EAU VIVE 150  | Btl   | 750     | 750     | 825     | 825     | 908     |
| Café          | tasse | 15      | 15      | 17      | 17      | 18      |
| Pizza         | pièce | 7500    | 7500    | 8250    | 8250    | 9075    |

Après avoir énuméré les ressources d'exploitation, énoncé les aspects qualitatifs et quantitatifs ; nous allons passer au prochain chapitre qui est l'étude organisationnelle.

## CHAPITRE II : ETUDE ORGANISATIONNELLE

L'objet de ce chapitre s'oriente sur l'étude de l'organisation interne de l'entreprise. Alors, ce chapitre éveille la présentation des différents postes de travail, l'organigramme envisagé et l'évolution de l'effectif du personnel, ainsi que leur profil et leurs responsabilités.

### **Section 1 : Les différents postes**

Deux catégories de poste composent cette entreprise.

#### **1.1 Le poste administratif**

##### **1.1.1 Le poste de gestion**

On peut définir la gestion comme la coordination des ressources humaines et techniques pour atteindre des objectifs précis. Pour cela, le gestionnaire doit exécuter quatre tâches essentielles : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, et il doit être habile dans ces quatre tâches s'il souhaite atteindre ses objectifs.

**PLANIFIER** : Déterminer qui doit faire quoi, où, quand et comment, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

**ORGANISER** : Doser les ressources humaines et les matières premières dans le cadre d'une structuration de tâches et de l'autorité.

**DIRIGER** : Guider et motiver les subordonnés ; orienter, influencer et communiquer pour s'assurer qu'ils comprennent bien les tâches et qu'ils les accomplissent efficacement.

**CONTROLER** : Comparer les résultats réels de l'entreprise aux prévisions et apporter, s'il y a lieu, les mesures correctives.

Ce poste ne peut être occupé que par le gérant, qui aura pour principale mission de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise dont il a la charge. Il sera choisi parmi les associés, mais il est révocable par la décision des associés représentants plus que la moitié de la part sociale.

### 1.1.2 Le poste de comptable

Il est tenu par un caissier comptable ; ce poste exige une certaine qualification et un savoir-faire car la tenue de la comptabilité n'est pas chose facile. Un minimum d'expérience sera un atout pour le personnel qui sera appelé à occuper ce poste.

## 1.2 Les postes exécutifs

Ces postes seront comblés par un personnel qui ne nécessite pas de qualification particulière, sauf le pizzaïolo.

Pour mieux impliquer ces catégories de gens au travail, la connaissance du métier (notamment la restauration) est indispensable ; ceci dans le but de satisfaire les normes qu'exige le marché et l'esprit de professionnalisme.

De plus, une formation, avant le démarrage des activités, sera effectuée pour mieux apprécier la performance du personnel.

Pour la première année d'exercice, ce type de personnel sera donc constitué par : un pizzaïolo, un aide pizzaïolo, un barman, deux serveuses, un plongeur, une femme de ménage et un gardien.

## **Section 2 : Organigramme envisagé et évolution de l'effectif**

L'organigramme et l'effectif du personnel définissent la taille de l'entreprise.

### 2.1 Organigramme envisagé

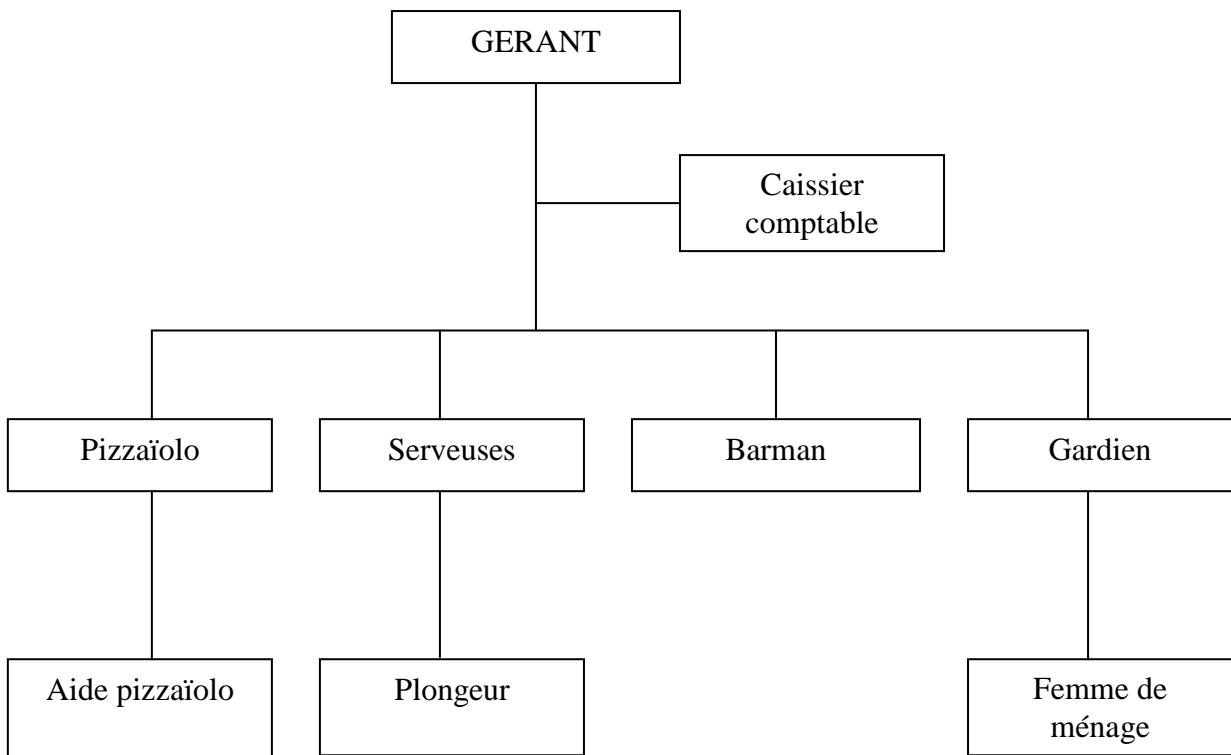
L'organigramme est utilisé pour représenter graphiquement les liens d'autorité et de responsabilité qui découlent de la structure interne. Un tel tableau permet à tous les employés de connaître la position de chacun des membres de l'entreprise, de voir le rang qu'il occupe, ce qu'il fait et surtout de qui il dépend.

L'organigramme est par conséquent un plan d'entreprise, qui indique le circuit formel de décision, y compris les relations fonctionnelles et les relations hiérarchiques<sup>9</sup>.

Comme toute entreprise, ce projet a besoin d'un organigramme. Etant donné que l'organisation est de petite taille, l'organigramme envisagé est donc d'une structure simple. Mais il évoluera avec le temps.

Voici l'organigramme à adopter :

Fig. 3 : « Organigramme de l'entreprise »



Cet organigramme a l'avantage d'être interprété facilement, sur un simple coup d'œil. En effet, il met en exergue le lien étroit qui existe entre les serveuses et le plongeur, le gardien et la femme de ménage.

<sup>9</sup> « *L'entreprise d'aujourd'hui, structure et dynamique*, 2<sup>ème</sup> édition » Louis E. Boone et David L. Kurtz. p 189

## 2.2 Salaire et évolution de l'effectif

Toute entreprise est appelée à se développer ; or ce développement repose sur l'évolution des ressources. C'est pourquoi notre projet prévoit une évolution de l'effectif du personnel.

*Tab 13 : « Salaire et évolution de l'effectif »*

| Fonctions          | Salaire du mois<br>(en Ar.) | Année 1   | Année 2   | Année 3   | Année 4   | Année 5   |
|--------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gérant             | 300 000                     | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Caissier comptable | 90 000                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Pizzaïolo          | 60 000                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Aide pizzaïolo     | 50 000                      | 1         | 1         | 2         | 2         | 3         |
| Serveuse           | 40 000                      | 2         | 3         | 4         | 4         | 4         |
| Plongeur           | 40 000                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Barman             | 60 000                      | 1         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| Femme de ménage    | 45 000                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| Gardien            | 40 000                      | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>725 000</b>              | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>14</b> | <b>14</b> | <b>15</b> |

## Section 3 : Organisation du travail

L'organisation suppose la classification et la division du travail en unités pouvant être dirigées. Il faut donc établir les tâches précises qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise ; rassembler ces tâches dans le cadre d'un modèle ou d'une structure logique ; les assigner à divers postes et à diverses personnes.

### 3.1 Les attributions du personnel

***Le gérant*** est le premier responsable de l'entreprise. Il assure :

- la gestion administrative et financière
- l'élaboration de la politique générale de l'entreprise
- la supervision des tâches à tous les niveaux
- les relations publiques : clients, fournisseurs, Etat, collectivités.

Le gérant n'est pas nécessairement un technicien ou ingénieur en hôtellerie et/ou restauration, bien que souhaitable.

Il devra surtout posséder de solides connaissances en gestion (comptabilité, marketing, organisation, budget...). Ce sera surtout un homme de terrain.

***Le caissier comptable*** assure :

- la tenue de la caisse
- l'établissement des états financiers
- l'élaboration des factures

***Le barman*** s'occupe du service bar, c'est-à-dire qu'il sert les clients qui se trouvent sur le comptoir du bar et prépare les commandes venant des serveuses.

***Les serveuses*** se chargent du service en salle,

- accueil des clients
- prise de commandes
- service à table
- présentation de l'addition

***Le pizzaiolo*** assure :

- l'organisation de la production
- l'approvisionnement en matières premières
- la préparation des pizzas (y compris la cuisson)
- le contrôle de la qualité.

***L'aide pizzaiolo*** assiste son supérieur dans tout son travail.

***Le plongeur*** se charge de la vaisselle, et ***la femme de ménage*** s'occupe de la propreté et de l'hygiène du centre. Quant au ***gardien***, il doit veiller à la sécurité et à la propreté extérieure du centre.

### 3.2 Le profil exigé

*Tab 14 : « Profil exigé »*

| PERSONNEL          | PROFIL   |
|--------------------|--|
| GERANT             | Minimum licence en gestion, capable de gérer avec harmonie toute genre de situation, bilingue, sens de l'organisation                          |
| Caissier comptable | BACC + 2 en comptabilité, un an d'expérience dans le domaine, honnête, rigoureux   |
| Barman             | BACC minimum, - de 30 ans, minimum de connaissance du métier, méthodique, rapide, capacité de mémoire indispensable, l'anglais serait un atout |
| Pizzaïolo          | - de 30 ans, ayant suivi une formation en matière de restauration et de pâtisserie, méthodique, dynamique                                      |
| Aide pizzaïolo     | BEPC minimum, - de 30 ans, méthodique, dynamique, organisé, rigoureux, honnête, propreté exigée.   |
| Serveuses          | Niveau BACC minimum, - de 30 ans, méthodique, dynamique, rigoureuse, honnête, propreté exigée, français obligatoire                            |
| Plongeur           | - de 30 ans, méthodique, dynamique, organisé, rigoureux, honnête, propreté exigée.   |
| Femme de ménage    | + de 30 ans, sérieux, bonne connaissance du métier, organisé, propreté exigée.   |
| Gardien            |  |

Le centre opte pour des membres motivés peu spécialistes que des spécialistes peu motivés. Nous espérons alors que l'équipe du projet sera composée en majorité par des jeunes. Ainsi, par le biais de l'insertion des jeunes à la vie active, notre projet participera au développement de la région.

Aussi, nous en avons terminé avec l'étude organisationnelle de l'entreprise projetée.

## CHAPITRE III : ORGANISATION DES ACTIVITES

Ce dernier chapitre de la conduite du projet évoquera les trois sections suivantes :

- La gestion du personnel élucidera la façon dont le manager (ici le gérant) devra gérer son personnel, le plan de formation et l'enchaînement des tâches.
- La gestion de l'approvisionnement mettra en évidence les modes d'approvisionnement et le système d'acheminement des matières premières.
- L'élaboration du plan d'action viendra en dernière position. Elle parlera du chronogramme et de l'emploi du temps du centre.

### **Section 1 : La gestion du personnel**

Le personnel étant en contact direct avec la clientèle, il joue par conséquent un rôle important dans la manière dont les services sont rendus, et finalement, dans la création de l'image du centre. Pour cette raison, sa sélection, sa formation et sa supervision seront strictes.

#### **1.1 Le style de leadership**

Le leadership est un processus à l'aide duquel un individu influence le comportement et les activités d'un groupe ou d'un autre individu dans une situation donnée et vers un objectif fixé.

Cette définition<sup>10</sup>, donnée par TURGEON en 1989, nous mène à exercer un style de gestion participative. Ce style stimule la motivation, la créativité de chaque employé et améliore la paix sociale entre eux.

En effet, la gestion participative joue un rôle dans les relations humaines, ce qui répond au besoin de l'employé à qui on a légué une certaine responsabilité. L'employé se sent alors important dans l'entreprise, motivé et devient productif.

---

<sup>10</sup> *Cours de Management, Option Organisation, 2003-2004*

Certes, la participation de l'employé au niveau des grandes tâches, comme la prise de décision par exemple, procure un certain sentiment d'appartenance à l'organisation. L'employé se sent plus proche de son supérieur. Ainsi, cette reconnaissance procure chez celui-ci un esprit d'équipe.

Enfin, le manager devra éviter de suivre de près le travail de l'employé car le concept de la participation à l'autocontrôle donne à ce dernier un pouvoir de prise d'initiative pour qu'il se sente plus responsable et considéré.

## 1.2 Le plan de formation

Par formation, nous faisons référence aux activités d'apprentissage susceptible d'accroître le rendement actuel, en augmentant sa capacité d'accomplir les tâches qui lui sont demandées, à travers l'amélioration de sa connaissance, de ses habiletés et des ses attitudes<sup>11</sup>.

Les employés suivront alors une formation au début de la première année d'exercice. Elle durera, normalement, une semaine.

La formation consiste, d'une part, à améliorer le savoir-faire des employés et d'avoir un minimum de professionnalisme, et d'autre part, à définir les méthodes de travail au niveau de chaque poste.

A la fin de la période de formation, nous pensons effectuer une simulation afin que les employés puissent faire preuve de leurs compétences. Notons que le but de cette simulation est de les montrer que « le client est roi » et que le comportement du travailleur devrait être adapté à leur exigence.

Les points essentiels qui méritent d'être discutés durant la formation sont : l'accueil des clients, la rapidité, l'hygiène et la propreté, la qualité des services et l'efficacité.

## 1.3 Les pourboires

Afin de motiver le personnel dans l'accomplissement de leur travail, les pourboires seront répartis à part égale entre les employés, mais n'entre pas dans la caisse de la société.

---

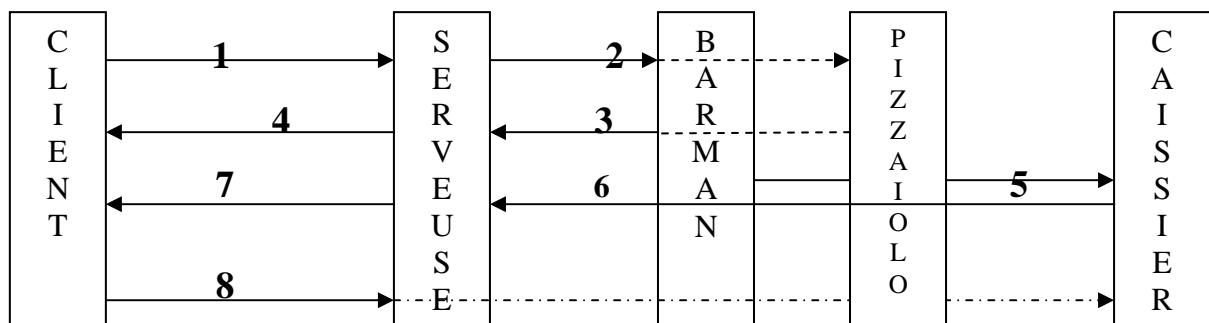
<sup>11</sup> « *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2<sup>ème</sup> édition* ».  
Shimon L. Dolan et Randall S. Schuler, p 399

## 1.4 L'enchaînement des tâches

Dans le souci de satisfaire les besoins de la clientèle ; tous nos efforts seront orientés vers l'efficacité des services offerts.

Pour cela, le schéma du circuit de service adopté par le centre semble être nécessaire.

*Fig. 4 : « Schéma du circuit de service »*



- 1- La serveuse accueille le client et prend la commande
- 2- Elle passe cette commande au barman, sinon au pizzaïolo s'il s'agit d'une commande de pizza.
- 3- Le barman ou le pizzaïolo (après préparation du produit) donne le produit à la serveuse
- 4- Celle-ci sert le client
- 5- Le barman envoie la liste des produits commandés au caissier
- 6- Le caissier établit la facture et le renvoie à la serveuse
- 7- La serveuse s'en charge de remettre l'addition au client
- 8- Le client effectue le paiement soit par l'intermédiaire de la serveuse ou directement à la caisse.

## Section 2 : La gestion de l'approvisionnement

### 2.1 Les modes d'approvisionnement

Certaines matières premières nécessaires à la fabrication des pizzas ne peuvent être trouvées localement, à savoir la charcuterie, les tomates et les produits laitiers.

L'approvisionnement de ces types d'ingrédients doit se faire auprès des régions voisines (Toliara, Fianarantsoa, Antananarivo).

Nous choisissons d'acheter directement ces produits à Antananarivo pour la simple raison que le prix est moins cher et parce qu'il y a plus de choix.

## 2.2 Le système d'acheminement des matières premières

L'acheminement des matières premières par voie aérienne est le système le plus convenable pour l'entreprise, car il s'agit de produits périssables, donc exige un délai minimum pour le transport.

Le centre prévoit donc, dans les charges d'exploitation, un budget correspondant aux frais de transports de ces biens.

## Section 3 : Elaboration du plan d'action

### 3.1 Le chronogramme

*Tab 15 : « Le chronogramme »*

| Mois                    | Septembre |   |   |   | Octobre |   |   |   | Novembre |    |    |    | Décembre |    |    |    | Janvier |    |    |    |    |
|-------------------------|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|----|----|----|----------|----|----|----|---------|----|----|----|----|
| Semaine                 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | 7 | 8 | 9        | 10 | 11 | 12 | 13       | 14 | 15 | 16 | 17      | 18 | 19 | 20 | 21 |
| Négociation du terrain  |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Achat terrain           |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Construction            |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Procédures adm.         |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Achat Mat & Equip.      |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Recrutement du pers.    |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Formation du pers.      |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Constitution des stocks |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |
| Début d'activité        |           |   |   |   |         |   |   |   |          |    |    |    |          |    |    |    |         |    |    |    |    |

### **3.2 Jour et heures d'ouverture**

Le centre sera ouvert tous les jours sauf le lundi.

Ce jour est destiné au repos pour le personnel.

Les heures d'ouverture sont les suivantes :

✓ **Du mardi au jeudi :**

11h à 15h

Et 18h à 22h.

✓ **Pour le week-end (vendredi, samedi et dimanche) :**

11h à 15h

Et 18h jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de clients.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Après les analyses en détails des études techniques, organisationnelles et les principes de gestion des activités, nous avons vu que le projet ne nécessite pas tant de moyens, que ce soit matériel ou humain.

On peut déjà dire que c'est un projet qui sera facile à réaliser.

Cependant, il ne faut pas oublier que l'étude financière est cruciale afin de dégager les différents coûts d'investissement et d'exploitation, et surtout les impacts économiques et sociaux du projet.

La partie suivante nous montre le contenu de cette étude.

# **PARTIE 3 :**

# **ETUDE FINANCIERE**

## **INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE**

L'étude financière constitue le dernier pilier de ce travail. Sa mission principale serait basée sur la prise de décision financière et commerciale de l'activité du centre. Deux chapitres seront alors présentés dans cette partie, et traiteront respectivement l'étude de faisabilité sur le plan financier et l'évaluation économique, financière et sociale.

## **CHAPITRE I : ETUDE DE FAISABILITE SUR LE PLAN FINANCIER**

L'objet de ce chapitre est d'analyser financièrement le projet. Il présente le coût des investissements et les comptes de gestion en évoquant les comptes de charges et de produits.

On établit aussi les différents tableaux analysant la situation de trésorerie au moyen du compte de résultats, du plan de trésorerie, du tableau de grandeur caractéristique de gestion et des bilans prévisionnels des cinq premières années d'exercice.

### **Section 1 : LES INVESTISSEMENTS**

Investir veut dire acquérir un ensemble d'immobilisations afin de réaliser ou de développer une activité (ou un objectif) donnée, moyennant une somme d'argent bien déterminé.

Certains flux de sortie sont faciles à identifier, d'autres doivent faire l'objet de prévisions détaillées. C'est ce que nous examinerons dans ce premier chapitre.

#### **1.1 Les infrastructures**

##### **1.1.1 Terrain**

Nous avons fait l'acquisition d'un terrain nu de 6 ares, situé dans le quartier d'Amparify, d'une valeur de 10 000Ar au mètre carré.

D'où, une totalité de 6 000 000Ar.

### 1.1.2 Bâtiment

Le bâtiment sera construit sur une surface de 342 m<sup>2</sup> ; le reste est destiné pour une extension potentielle.

Le coût d'investissement de la construction est estimé à 6 000 000Ar.

### 1.1.3 Les matériels et outillages

*Tab 16 : « Coût des matériels et outillages »* (En Ariary.)

| <b>DESIGNATION</b>      | <b>Qté</b> | <b>P.U</b> | <b>MONTANT</b>   |
|-------------------------|------------|------------|------------------|
| Congélateur 300litres   | 1          | 540 000    | 540 000          |
| Réfrigérateur 300litres | 1          | 540 000    | 540 000          |
| Machine à glaçon        | 1          | 540 000    | 540 000          |
| Machine à café          | 1          | 530 000    | 530 000          |
| Groupe électrogène      | 1          | 400 000    | 400 000          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>5</b>   |            | <b>2 550 000</b> |

### 1.1.4 Les mobiliers

Ils comprennent: les meubles et les équipements sanitaires.

*Tab 17 : « Coût des mobiliers »* (Montant en Ariary)

| <b>DESIGNATION</b>            | <b>Qté</b> | <b>P.U</b> | <b>MONTANT</b>   |
|-------------------------------|------------|------------|------------------|
| Table carrée pour 4 personnes | 10         | 25 000     | 250 000          |
| Mobilier de bureau            | 1          | 70 000     | 70 000           |
| Chaise courte                 | 40         | 18 000     | 720 000          |
| Chaise longue                 | 10         | 20 000     | 200 000          |
| Etagère suspendue             | 2          | 50 000     | 100 000          |
| Placard de rangement          | 2          | 50 000     | 100 000          |
| Evier                         | 2          | 90 000     | 180 000          |
| Lavabo                        | 2          | 90 000     | 180 000          |
| Receveur de douche            | 1          | 80 000     | 80 000           |
| Cuvette pour toilettes        | 2          | 80 000     | 160 000          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>72</b>  |            | <b>2 040 000</b> |

### 1.1.5 Les équipements de bureau

Ils sont constitués par l'ordinateur, la caisse enregistreuse, la télévision, l'appareil de sonorisation.

*Tab 18 : « Coût des équipements de bureau »*

| <b>DESIGNATION</b>                | <b>Qté</b> | <b>P.U</b> | <b>MONTANT</b>   |
|-----------------------------------|------------|------------|------------------|
| Ordinateur                        | 1          | 1 200 000  | 1 200 000        |
| Caisse enregistreuse              | 1          | 400 000    | 400 000          |
| Téléviseur                        | 1          | 500 000    | 500 000          |
| Ensemble appareil de sonorisation | 1          | 400 000    | 400 000          |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>4</b>   |            | <b>2 500 000</b> |

### 1.1.6 Les équipements divers

*Tab 19 : « Coût des équipements divers »*

| <b>DESIGNATION</b>                       | <b>MONTANT</b>   |
|--|------------------|
| Equipement pour pizzeria                 | 100 000          |
| Ustenciles de service                    | 370 000          |
| Equipement pour service bar              | 120 000          |
| Verrerie                                 | 400 000          |
| Equipement pour entretien et maintenance | 100 000          |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1 090 000</b> |

### 1.1.7 Le matériel de transport

Une voiture pick-up d'occasion ..... 5 000 000Ar.

### 1.1.8 Les immobilisations incorporelles

- Le frais d'établissement est évalué à 400 000Ar ;
- Les autres immobilisations incorporelles comprennent : les frais administratifs nécessaires à l'exploitation du projet et les frais relatifs aux différents déplacements effectués pendant la phase d'implantation. Ils sont estimés à 1 000 000Ar.

### 1.1.9 Récapitulation des investissements

Nous allons établir dans le tableau suivant tous les éléments du financement des investissements.

| RUBRIQUE                             | MONTANT           |
|--------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles        |                   |
| Frais d'établissement                | 400 000           |
| Autres immobilisations incorporelles | 1 000 000         |
| Immobilisation corporelles           |                   |
| Terrain                              | 6 000 000         |
| Bâtiment                             | 6 000 000         |
| Matériels et outillages              | 2 550 000         |
| Mobiliers                            | 2 040 000         |
| Equipements de bureau                | 2 500 000         |
| Equipements divers                   | 1 090 000         |
| Matériel de transport                | 5 000 000         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>26 580 000</b> |

*Tab 20 : « Récapitulation des investissements »*

### 1.2 Le tableau d'amortissement

Les amortissements sont destinés à prévoir les valeurs dues aux dépréciations et usures. Ils permettent de savoir la valeur actuelle des immobilisations en faisant la soustraction de la valeur de l'amortissement calculé à partir de la valeur initiale.

Il peut être dégressif ou linéaire. Nous utiliserons la méthode linéaire pour le calcul de l'amortissement.

Vo

Avec la formule :  $a = \frac{V_o}{n}$

a : amortissement

Vo : valeur d'origine

n : durée

*Tab 21 : « Tableau d'amortissement »*

(En milliers d'Ariary)

| RUBRIQUE              | MONTANT | n  | Année 1      | Année 2      | Année 3      | Année 4      | Année 5      |
|-----------------------|---------|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Bâtiment              | 6000    | 10 | 600          | 600          | 600          | 600          | 600          |
| Matériel et outillage | 2550    | 5  | 510          | 510          | 510          | 510          | 510          |
| Mobilier              | 2040    | 10 | 204          | 204          | 204          | 204          | 204          |
| Equipement de bureau  | 2500    | 5  | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          |
| Equipement divers     | 1090    | 3  | 363          | 363          | 364          | 0            | 0            |
| Matériel de transport | 5000    | 5  | 1 000        | 1 000        | 1 000        | 1 000        | 1 000        |
| Imm. Incoporelles     | 1400    | 3  | 467          | 467          | 466          | 0            | 0            |
| <b>TOTAL</b>          |         |    | <b>3 644</b> | <b>3 644</b> | <b>3 644</b> | <b>2 814</b> | <b>2 814</b> |

### **1.3 Le fonds de roulement et le schéma de financement**

#### **1.3.1 Le fonds de roulement initial (FRI)**

En principe, ce sont les fonds nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise lorsqu'il n'y a pas encore de rentrée de trésorerie. Le FRI devrait correspondre des trois premiers mois de charges, donc :

*Tab 22 : « Les charges des trois premiers mois »*

| <b>LIBELLES</b>           | <b>Mois 1</b>    | <b>Mois 2</b>    | <b>Mois 3</b>     |
|---------------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Achats de marchandises    | 3 749 300        | 3 749 300        | 3 749 300         |
| Achats matières premières | 1 175 000        | 1 175 000        | 1 175 000         |
| Achats de matières        | 247 916          | 247 916          | 247 916           |
| Charges externes          | 578 000          | 415 000          | 415 000           |
| Impôts et taxes           |                  |                  | 6 346 000         |
| Charges du personnel      | 1 102 700        | 902 700          | 902 700           |
| Amortissements            | 303 666          | 303 666          | 303 666           |
| <b>Sous total</b>         | <b>7 156 582</b> | <b>6 793 582</b> | <b>13 139 582</b> |

$$\text{FRI} = 7 156 582 + 6 793 582 + 13 139 582$$

|                                     |
|-------------------------------------|
| $\text{FRI} = 27 089 746 \text{Ar}$ |
|-------------------------------------|

### 1.3.2 Le schéma de financement

*Tab 23 : « Schéma de financement »*

| EMPLOIS        | Montant           | RESSOURCES   | Montant           |
|----------------|-------------------|--------------|-------------------|
| F.R.I          | 27 089 746        | Capital      | 53 700 000        |
| Investissement | 26 580 000        |              |                   |
| Disponible     | 30254             |              |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>53 700 000</b> | <b>TOTAL</b> | <b>53 700 000</b> |

Le projet n'a pas à recourir à un financement bancaire car les ressources peuvent largement recouvrir les emplois.

## **Section 2 : LES COMPTES DE GESTION**

Les comptes de gestion contiennent les charges et les produits d'exploitation de l'Entreprise.

### **2.1 Les charges**

Pour tenir compte de l'inflation, nous prévoyons une progression de 10%, tous les deux ans, sur tous les frais relatifs aux charges de l'Entreprise.

## 2.1.1 Les achats

### a- Les achats de marchandises

Avec les prix d'achats des produits du bar (boissons alcooliques et hygiéniques) démontrés dans le tableau suivant :

*Tab 24 : « Coût d'achat des marchandises »* (En Ariary)

| DESIGNATION   | Unité | Prix année 1-2 | Estimation prix année 3-4 | Estimation prix année 5 |
|---------------|-------|----------------|---------------------------|-------------------------|
| THB 65        | Btl   | 1 176          | 1 294                     | 1 423                   |
| GOLD 33       | Btl   | 756            | 832                       | 915                     |
| J&B 100       | Btl   | 90 000         | 99 000                    | 108 900                 |
| J Walker 100  | Btl   | 90 000         | 99 000                    | 108 900                 |
| Wilson 70     | Btl   | 6 350          | 6 985                     | 7 684                   |
| Brighthon 70  | Btl   | 4 560          | 5 016                     | 5 518                   |
| Rhum 1l       | Btl   | 3 600          | 3 960                     | 4 356                   |
| B.H* STAR 100 | Btl   | 1 008          | 1 109                     | 1 220                   |
| B.H STAR 30   | Btl   | 420            | 462                       | 508                     |
| EAU VIVE 150  | Btl   | 1 050          | 1 155                     | 1 271                   |
| Café          | Kg    | 4 000          | 4 400                     | 4 840                   |

Nous obtenons :

| DESIGNATION   | Année 1           | Année 2           | Année 3           | Année 4           | Année 5           |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| THB 65        | 26 460 000        | 26 460 000        | 32 026 500        | 32 026 500        | 38 741 175        |
| GOLD 33       | 2 608 200         | 2 608 200         | 3 157 440         | 3 157 440         | 3 820 125         |
| J&B 100       | 8 100 000         | 8 100 000         | 9 801 000         | 9 801 000         | 11 870 100        |
| J Walker 100  | 8 100 000         | 8 100 000         | 9 801 000         | 9 801 000         | 11 870 100        |
| Wilson 70     | 1 905 000         | 1 905 000         | 2 305 050         | 2 305 050         | 2 789 292         |
| Brighthon 70  | 1 368 000         | 1 368 000         | 1 655 280         | 1 655 280         | 2 003 034         |
| Rhum 1l       | 1 080 000         | 1 080 000         | 1 306 800         | 1 306 800         | 1 581 228         |
| B.H* STAR 100 | 3 024 000         | 3 024 000         | 3 659 700         | 3 659 700         | 4 428 600         |
| B.H STAR 30   | 2 520 000         | 2 520 000         | 3 049 200         | 3 049 200         | 3 688 080         |
| EAU VIVE 150  | 787 500           | 787 500           | 952 875           | 952 875           | 1 154 068         |
| Café          | 60 000            | 60 000            | 74 800            | 74 800            | 87 120            |
| <b>TOTAL</b>  | <b>56 012 700</b> | <b>56 012 700</b> | <b>67 789 645</b> | <b>67 789 645</b> | <b>82 032 922</b> |

### b- Achats de matières premières

Les matières premières sont destinées pour la production de pizzas. On parle ici d'ingrédients comme : farine, tomate, charcuterie, viande, oeufs...

Afin de déterminer les besoins en matières premières pour une pizza, nous baserons nos calculs sur 100 pizzas. Ensuite, il suffira de diviser le coût d'achat de matières premières trouvé par 100 pour obtenir le coût à l'unité.

*Tab 25 : « Coût d'achat de matières premières pour une pizza »*

(En Ariary)

| DESIGNATION                               | Qté | Unité | P.U    | Montant | Emballage | Montant + Emb |
|---|-----|-------|--------|---------|-----------|---------------|
| Farine                                    | 15  | Kg    | 2 400  | 36 000  | 0         | 36 000        |
| Coulis de tomate                          | 5   | Kg    | 2 000  | 10 000  | 0         | 10 000        |
| Fromage                                   | 2   | Kg    | 13 400 | 26 800  | 0         | 26 800        |
| Jambon                                    | 1   | Kg    | 11 000 | 11 000  | 0         | 11 000        |
| Salami                                    | 1   | Kg    | 10 000 | 10 000  | 0         | 10 000        |
| Poulet                                    | 3   | Kg    | 4 400  | 13 200  | 0         | 13 200        |
| Viande de bœuf                            | 1   | Kg    | 4 000  | 4 000   | 0         | 4 000         |
| Fruit de mer                              | 2   | Kg    | 3 000  | 6 000   | 0         | 6 000         |
| Œufs                                      | 100 | Pièce | 280    | 28 000  | 0         | 28 000        |
| Divers (olive, champignon...)             |     |       |        | 40 000  | 0         | 40 000        |
| Carton                                    | 100 | Pièce | 500    |         | 50 000    | 50 000        |
| Coût d'achat de M.P pour 100 pizzas       |     |       |        |         |           | 235 000       |
| <b>Coût d'achat de M.P pour une pizza</b> |     |       |        |         |           | <b>2 350</b>  |

Puisque les achats connaissent une hausse tous les deux ans, les coût d'achat des matières premières pour l'année 3 et 4 et l'année 5 sont respectivement de 2 585Ar et 2 843.5Ar.

Donc, pour les cinq premières années :

*Tab 26 : « Coût d'achat de matières premières des cinq premières années »*

| DESIGNATION   | Année 1           | Année 2           | Année 3           | Année 4           | Année 5           |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Qté produite  | 7 500             | 7 500             | 8 250             | 8 250             | 9 075             |
| Coût Unitaire | 2 350,00          | 2 350,00          | 2 585,00          | 2 585,00          | 2 843,50          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>17 625 000</b> | <b>17 625 000</b> | <b>21 326 250</b> | <b>21 326 250</b> | <b>25 804 763</b> |

### c- Les achats de matières et fournitures non stockés

Ces achats comprennent :

- l'eau et l'électricité
- gaz, combustibles, carburants
- fournitures administratives

- Eau et électricité

Les frais d'eau et électricité sont évalués à 120.000Ar par mois

- Gaz

Nous prévoyons une consommation d'une bouteille de 20kg par mois, au prix de 26.000Ar la bouteille.

- Combustibles

La consommation en bois, pour la cuisson des pizzas, est estimée à 20.000Ar/mois.

- Carburants

Les déplacements effectués durant le mois sont estimés à 300km au maximum ; ce qui nécessite une consommation de 30litres de gasoil, à raison de 1.730Ar le litre. La consommation mensuelle est donc :

$$30l \times 1\ 730 \times = 51.900Ar$$

- Fournitures administratives

Puisque nous allons nous-même créer nos supports publicitaire (flyers), avec les moyens dont nous dotons, les besoins en fournitures (rames de papier, encre, enveloppes, etc.) sont donc d'une importance majeure. La consommation est évaluée à 30.000Ar par mois.

Le tableau qui suit résume le budget annuel des achats de matières et de fournitures non stockées.

Tab 27 : « Achats des matières et fournitures non stockées » (En milliers d'Ariary)

| RUBRIQUE                    | Année 1      | Année 2      | Année 3      | Année 4      | Année 5      |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Eau et électricité          | 1 440        | 1 440        | 1 584        | 1 584        | 1 742        |
| Gaz                         | 312          | 312          | 343          | 343          | 378          |
| Combustibles                | 240          | 240          | 264          | 264          | 290          |
| Carburants                  | 623          | 623          | 685          | 685          | 754          |
| Fournitures administratives | 360          | 360          | 396          | 396          | 436          |
| <b>TOTAL</b>                | <b>2 975</b> | <b>2 975</b> | <b>3 272</b> | <b>3 272</b> | <b>3 600</b> |

### 2.1.2 Les charges externes

- Le centre devra être bien entretenu ; l'entretien se fera donc tous les six mois. Nous avons choisi le mois de juillet et le mois de décembre comme date d'entretien et de réparation. Le budget affecté à ceci est de 100.000Ar par an.
- Les primes d'assurances, évaluées à 30.000Ar, sont payables trimestriellement.
- Les dépenses en postes et télécommunications sont estimées à 100.000Ar par mois.
- Certains biens ne peuvent pas être achetés localement ; il faudra, dans ce cas, s'approvisionner ailleurs. Nous pensons procéder à cette démarche une fois tous les trois mois. Le budget prévisionnel pour le transport de ces biens est donc estimé à 50.000Ar par envoi.
- Les conditions d'abonnement chez Canal satellite sont : 163.000Ar au signature du contrat, 150.000Ar/mois pour la location de son matériel et le frais d'abonnement mensuel.
- Les frais de publicité comprennent : les frais de location d'emplacement publicitaire les frais d'insertion d'affiche et photos dans le « Passeport pour Madagascar », et les frais relatifs aux dispatches des prospectus.

Tab 28 : « Charges externes »

(En milliers d'Ariary.)

| RUBRIQUE                    | Année 1      | Année 2      | Année 3      | Année 4      | Année 5      |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Entretien et réparation     | 100          | 100          | 110          | 110          | 121          |
| Primes d'assurances         | 120          | 120          | 132          | 132          | 145          |
| Postes et télécommunication | 1 200        | 1 200        | 1 320        | 1 320        | 1 452        |
| Transports de biens         | 200          | 200          | 220          | 220          | 242          |
| Abonnement Canal Sat.       | 1 963        | 1 800        | 1 980        | 1 980        | 2 178        |
| Publicité                   | 1 560        | 1 560        | 1 716        | 1 716        | 1 888        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>5 143</b> | <b>4 980</b> | <b>5 478</b> | <b>5 478</b> | <b>6 026</b> |

### 2.1.3 Les impôts et taxes

Les impôts et taxes sont constitués par la taxe sur valeur ajoutée (TVA) et la vignette automobile.

*Tab 29 : « Impôts et taxes »*

| RUBRIQUE      | Année 1           | Année 2           | Année 3           | Année 4           | Année 5           |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TVA (18%)     | 25 380 000        | 25 380 000        | 33 512 400        | 33 512 400        | 44 250 365        |
| Vignette auto | 4 000             | 4 000             | 4 000             | 4 000             | 4 000             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>25 384 000</b> | <b>25 384 000</b> | <b>33 516 400</b> | <b>33 516 400</b> | <b>44 254 365</b> |

### 2.1.4 Les charges du personnel

Le personnel effectuera une formation en début d'exercice de la première année. Le coût de la formation est estimé à 200.000Ar.

D'où, le tableau suivant :

*Tab 30 : « Charges du personnel »*

(En milliers d'Ariary)

| PERSONNEL              | Année 1         | Année 2         | Année 3         | Année 4         | Année 5         |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Gérant                 | 3 600,0         | 3 600,0         | 3 960,0         | 3 960,0         | 4 356,0         |
| Caissier Comptable     | 1 080,0         | 1 080,0         | 1 188,0         | 1 188,0         | 1 306,8         |
| Pizzaïolo              | 720,0           | 720,0           | 792,0           | 792,0           | 871,2           |
| Aide pizzaïolo         | 600,0           | 600,0           | 1 320,0         | 1 320,0         | 2 178,0         |
| Barman                 | 720,0           | 720,0           | 1 584,0         | 1 584,0         | 1 742,4         |
| Serveuses              | 960,0           | 1 440,0         | 2 112,0         | 2 112,0         | 2 323,2         |
| Plongeur               | 480,0           | 480,0           | 528,0           | 528,0           | 580,8           |
| Femme de ménage        | 540,0           | 540,0           | 594,0           | 594,0           | 653,4           |
| Gardien                | 480,0           | 480,0           | 528,0           | 528,0           | 580,8           |
| <b>Sous total</b>      | <b>9 180,0</b>  | <b>9 660,0</b>  | <b>12 606,0</b> | <b>12 606,0</b> | <b>14 592,6</b> |
| OSIE (5%)              | 459,0           | 483,0           | 630,3           | 630,3           | 729,6           |
| CNaPs (13%)            | 1 193,4         | 1 255,8         | 1 638,8         | 1 638,8         | 1 897,0         |
| Formation du personnel | 200,0           | -               | -               | -               | -               |
| <b>TOTAL</b>           | <b>11 032,4</b> | <b>11 398,8</b> | <b>14 875,1</b> | <b>14 875,1</b> | <b>17 219,3</b> |

### 2.1.5 Récapitulation des charges

*Tab 31 : « budget de charges pour les cinq premières années »*

| DESIGNATION        | Année 1            | Année 2            | Année 3            | Année 4            | Année 5            |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Marchandises       | 17 625 000         | 17 625 000         | 21 326 250         | 21 326 250         | 25 804 763         |
| Matières premières | 56 012 700         | 56 012 700         | 67 326 250         | 67 326 250         | 82 032 922         |
| Mat. non stockées  | 2 975 000          | 2 975 000          | 3 272 000          | 3 272 000          | 3 600 000          |
| Charges externes   | 5 143 000          | 4 980 000          | 5 478 000          | 5 478 000          | 6 026 000          |
| Impôts et taxes    | 25 384 000         | 25 384 000         | 33 516 400         | 33 516 400         | 44 254 365         |
| Personnel          | 11 032 400         | 11 398 800         | 14 875 100         | 14 875 100         | 17 219 300         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>118 172 100</b> | <b>118 375 500</b> | <b>145 794 000</b> | <b>145 794 000</b> | <b>178 937 350</b> |

## 2.2 Les produits

*2.2.1 Les prix de vente des produits pour les cinq premières années*

Les prix de nos produits seront majorés de 20% tous les deux ans. Cette hausse de prix s'explique, d'une part, par la prévision de l'inflation, et d'autre part, par la politique commerciale adoptée par l'entreprise.

*Tab 32 : « tableau des prix de vente des produits » (En Ariary)*

| DESIGNATION       | Prix année 1,2 | Prix année 3,4 | Prix année 5 |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|
| THB 65            | 2 000          | 2 400          | 2 880        |
| GOLD 33           | 1 000          | 1 200          | 1 440        |
| J&B 4cl           | 4 500          | 5 400          | 6 480        |
| Johnny Walker 4cl | 4 500          | 5 400          | 6 480        |
| Wilson 70         | 8 500          | 10 200         | 12 240       |
| Brigthon 70       | 7 500          | 9 000          | 10 800       |
| Rhum arrangé 4cl  | 1 000          | 1 200          | 1 440        |
| B.H STAR 100      | 2 000          | 2 400          | 2 880        |
| B.H STAR 30       | 1 000          | 1 200          | 1 440        |
| EAU VIVE 150      | 2 000          | 2 400          | 2 880        |
| Café              | 1 000          | 1 200          | 1 440        |
| Pizza             | 6 000          | 7 200          | 8 640        |

## 2.2.2 Chiffres d'affaires réalisées par les pizzas

*Tab 33 : « chiffres d'affaires réalisées par les pizzas »*

| DESIGNATION       | Année 1           | Année 2           | Année 3           | Année 4           | Année 5           |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Qté vendue        | 7 500             | 7 500             | 8 250             | 8 250             | 9 075             |
| Prix de vente     | 6 000             | 6 000             | 7 200             | 7 200             | 8 640             |
| <b>CA réalisé</b> | <b>45 000 000</b> | <b>45 000 000</b> | <b>59 400 000</b> | <b>59 400 000</b> | <b>78 408 000</b> |

## 2.2.3 Prévision de ventes de boissons

Nous obtenons le tableau suivant en multipliant la quantité de boissons consommée par les prix estimés pour les cinq premières années.

*Tab 34 : « prévision de ventes des boissons »*

| DESIGNATION       | Année 1           | Année 2           | Année 3            | Année 4            | Année 5            |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| THB 65            | 45 000 000        | 45 000 000        | 59 400 000         | 59 400 000         | 78 408 000         |
| GOLD 33           | 3 450 000         | 3 450 000         | 4 554 000          | 4 554 000          | 6 012 000          |
| J&B 4cl           | 10 125 000        | 10 125 000        | 13 365 000         | 13 365 000         | 17 658 000         |
| Johnny Walker 4cl | 10 125 000        | 10 125 000        | 13 365 000         | 13 365 000         | 17 658 000         |
| Wilson 70         | 2 550 000         | 2 550 000         | 3 366 000          | 3 366 000          | 4 443 120          |
| Brigthon 70       | 2 250 000         | 2 250 000         | 2 970 000          | 2 970 000          | 3 920 400          |
| Rhum arrangé 4cl  | 7 500 000         | 7 500 000         | 9 900 000          | 9 900 000          | 13 068 000         |
| B.H STAR 100      | 6 000 000         | 6 000 000         | 7 920 000          | 7 920 000          | 10 454 400         |
| B.H STAR 30       | 6 000 000         | 6 000 000         | 7 920 000          | 7 920 000          | 10 454 400         |
| EAU VIVE 150      | 1 500 000         | 1 500 000         | 1 980 000          | 1 980 000          | 2 615 040          |
| Tasse de café     | 1 500 000         | 1 500 000         | 2 040 000          | 2 040 000          | 2 736 000          |
| <b>CA réalisé</b> | <b>96 000 000</b> | <b>96 000 000</b> | <b>126 780 000</b> | <b>126 780 000</b> | <b>167 427 360</b> |

#### 2.2.4 Récapitulation des produits

Le tableau suivant résume les chiffres d'affaires réalisés par le centre pendant cinq ans.

*Tab 35 : « récapitulation des produits »*

(En Ariary)

| DESIGNATION       | Année 1            | Année 2            | Année 3            | Année 4            | Année 5            |
|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Vente de pizza    | 45 000 000         | 45 000 000         | 59 400 000         | 59 400 000         | 78 408 000         |
| Vente de boissons | 96 000 000         | 96 000 000         | 126 780 000        | 126 780 000        | 167 427 360        |
| <b>TOTAL</b>      | <b>141 000 000</b> | <b>141 000 000</b> | <b>186 180 000</b> | <b>186 180 000</b> | <b>245 835 360</b> |

### **Section 3 : ANALYSE DE LA TRESORERIE**

Cette étude est nécessaire pour connaître la rentabilité d'un projet. Nous commencerons l'étude par l'établissement du compte de résultat prévisionnel, du tableau de trésorerie prévisionnelle, puis du tableau de grandeur caractéristique de gestion, et enfin celui du bilan prévisionnel.

#### **3.1 Le compte de résultat prévisionnel**

*Tab 36 : « compte de résultat prévisionnel »*

| <b>RUBRIQUE</b>                  | <b>Année 1</b>     | <b>Année 2</b>     | <b>Année 3</b>     | <b>Année 4</b>     | <b>Année 5</b>     |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>I- CHARGES</b>                |                    |                    |                    |                    |                    |
| Boissons                         | 56 012 700         | 56 012 700         | 67 789 645         | 67 789 645         | 82 032 922         |
| Marchandises                     | 17 625 000         | 17 625 000         | 21 326 250         | 21 326 250         | 25 804 763         |
| Matières non stockées            | 2 975 000          | 2 975 000          | 3 272 000          | 3 272 000          | 3 600 000          |
| Charges externes                 | 5 143 000          | 4 980 000          | 5 478 000          | 5 478 000          | 6 026 000          |
| Impôts et taxes                  | 25 384 000         | 25 384 000         | 33 516 400         | 33 516 400         | 44 254 365         |
| Personnel                        | 11 032 400         | 11 398 800         | 14 875 100         | 14 875 100         | 17 219 300         |
| Amortissement                    | 3 644 000          | 3 644 000          | 3 644 000          | 2 814 000          | 2 814 000          |
| <b>Sous total I</b>              | <b>121 816 100</b> | <b>122 019 500</b> | <b>149 901 395</b> | <b>149 071 395</b> | <b>181 751 350</b> |
| <b>II- PRODUITS</b>              |                    |                    |                    |                    |                    |
| Ventes de pizzas                 | 45 000 000         | 45 000 000         | 59 400 000         | 59 400 000         | 78 048 000         |
| Ventes de boissons               | 96 000 000         | 96 000 000         | 126 780 000        | 126 780 000        | 167 427 360        |
| <b>Sous total II</b>             | <b>141 000 000</b> | <b>141 000 000</b> | <b>186 180 000</b> | <b>186 180 000</b> | <b>245 475 360</b> |
| <b>III- Résultat avant impôt</b> | <b>19 183 900</b>  | <b>18 980 500</b>  | <b>36 278 605</b>  | <b>37 108 605</b>  | <b>63 724 010</b>  |
| <b>IV- IBS (30%)</b>             | <b>5 755 170</b>   | <b>5 694 150</b>   | <b>10 883 582</b>  | <b>11 132 582</b>  | <b>19 117 203</b>  |
| <b>V- RESULTAT NET</b>           | <b>13 428 730</b>  | <b>13 286 350</b>  | <b>25 395 024</b>  | <b>25 976 024</b>  | <b>44 606 807</b>  |
| <b>VII- MBA</b>                  | <b>17 072 730</b>  | <b>16 930 350</b>  | <b>29 039 024</b>  | <b>28 790 024</b>  | <b>47 420 807</b>  |

Avec MBA = Résultat Net + Amortissement

### 3.2 Le plan de trésorerie prévisionnelle

Tab 37 : « tableau de trésorerie prévisionnelle (Année 1) »

| RUBRIQUE                    | MOIS 1     | MOIS 2     | MOIS 3     | MOIS 4     | MOIS 5     | MOIS 6     | MOIS 7     | MOIS 8     | MOIS 9     | MOIS 10    | MOIS 11    | MOIS 12    |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>I - DECAISSEMENT</b>     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Achats de marchandises      | 3 749 300  | 3 749 300  | 3 749 300  | 3 749 300  | 3 749 300  | 3 749 300  | 5 586 150  | 5 586 150  | 5 586 150  | 5 586 150  | 5 586 150  | 5 586 150  |
| Achats matières premières   | 1 175 000  | 1 175 000  | 1 175 000  | 1 175 000  | 1 175 000  | 1 175 000  | 1 762 500  | 1 762 500  | 1 762 500  | 1 762 500  | 1 762 500  | 1 762 500  |
| Achats de matières          | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    | 247 916    |
| Charges externes            | 578 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    | 415 000    |
| Impôts et taxes             |            |            | 6 346 000  |            |            | 6 346 000  |            |            | 6 346 000  |            |            | 6 346 000  |
| Charges du personnel        | 1 102 700  | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    | 902 700    |
| Amortissements              | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    | 303 666    |
| Sous total                  | 7 156 582  | 6 793 582  | 13 139 582 | 6 793 582  | 6 793 582  | 13 139 582 | 9 217 932  | 9 217 932  | 15 563 932 | 9 217 932  | 9 217 932  | 15 563 932 |
| <b>II - ENCAISSEMENT</b>    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Ventes de boissons          | 6 420 000  | 6 420 000  | 6 420 000  | 6 420 000  | 6 420 000  | 6 420 000  | 9 580 000  | 9 580 000  | 9 580 000  | 9 580 000  | 9 580 000  | 9 580 000  |
| Ventes de pizzas            | 3 000 000  | 3 000 000  | 3 000 000  | 3 000 000  | 3 000 000  | 3 000 000  | 4 500 000  | 4 500 000  | 4 500 000  | 4 500 000  | 4 500 000  | 4 500 000  |
| Sous total                  | 9 420 000  | 9 420 000  | 9 420 000  | 9 420 000  | 9 420 000  | 9 420 000  | 14 080 000 | 14 080 000 | 14 080 000 | 14 080 000 | 14 080 000 | 14 080 000 |
| <b>III - SOLDE (II - I)</b> | 2 263 418  | 2 626 418  | -3 719 582 | 2 626 418  | 2 626 418  | -3 719 582 | 4 862 068  | 4 862 068  | -1 483 932 | 4 862 068  | 4 862 068  | -1 483 932 |
| <b>DISPONIBLE</b>           | 27 120 000 | 29 383 418 | 32 009 836 | 28 290 746 | 30 917 164 | 33 543 582 | 29 824 000 | 34 686 068 | 39 548 136 | 38 064 204 | 42 926 272 | 47 788 340 |
| <b>REPORT</b>               | 29 383 418 | 32 009 836 | 28 290 254 | 30 917 164 | 33 543 582 | 29 824 000 | 34 686 068 | 39 548 136 | 38 064 204 | 42 926 272 | 47 788 340 | 46 304 408 |

Remarque : Le projet accuse une trésorerie saine, puisqu'en aucun moment, elle est négative. Ce qui annonce que le projet est rentable

### 3.3 Le tableau de grandeur caractéristique de gestion

Tab 38: « tableau de grandeur caractéristique de gestion »

| RUBRIQUE                                   | ANNEE 1           | ANNEE 2           | ANNEE 3           | ANNEE 4           | ANNEE 5            |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>1- MARGE COMMERCIALE</b>                | <b>39 987 300</b> | <b>39 987 300</b> | <b>58 990 355</b> | <b>58 990 355</b> | <b>85 394 438</b>  |
| Ventes de marchandises                     | 96 000 000        | 96 000 000        | 126 780 000       | 126 780 000       | 167 427 360        |
| Coût d'achat des marchandises vendues      | 56 012 700        | 56 012 700        | 67 789 645        | 67 789 645        | 82 032 922         |
| <b>2- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>         | <b>45 000 000</b> | <b>45 000 000</b> | <b>59 400 000</b> | <b>59 400 000</b> | <b>78 048 000</b>  |
| <b>3- CONSOMMATION INTERMEDIAIRE</b>       | <b>25 743 000</b> | <b>25 580 000</b> | <b>30 076 250</b> | <b>30 076 250</b> | <b>35 430 763</b>  |
| Achats de matières premières               | 17 625 000        | 17 625 000        | 21 326 250        | 21 326 250        | 25 804 763         |
| Achats matières non stockées               | 2 975 000         | 2 975 000         | 3 272 000         | 3 272 000         | 3 600 000          |
| Charges externes                           | 5 143 000         | 4 980 000         | 5 478 000         | 5 478 000         | 6 026 000          |
| <b>4- VALEUR AJOUTEE</b>                   | <b>59 244 300</b> | <b>59 407 300</b> | <b>88 314 105</b> | <b>88 314 105</b> | <b>128 011 675</b> |
| (+) Marge commerciale                      | 39 987 300        | 39 987 300        | 58 990 355        | 58 990 355        | 85 394 438         |
| (+) Production de l'exercice               | 45 000 000        | 45 000 000        | 59 400 000        | 59 400 000        | 78 048 000         |
| (-) Consommation intermédiaire             | 25 743 000        | 25 580 000        | 30 076 250        | 30 076 250        | 35 430 763         |
| <b>5- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (E)</b> | <b>22 827 900</b> | <b>22 624 500</b> | <b>39 922 605</b> | <b>39 922 605</b> | <b>66 538 010</b>  |
| Valeur ajoutée                             | 59 244 300        | 59 407 300        | 88 314 105        | 88 314 105        | 128 011 675        |
| (-) Impôts et taxes                        | 25 384 000        | 25 384 000        | 33 516 400        | 33 516 400        | 44 254 365         |
| (-) Charges du personnel                   | 11 032 400        | 11 398 800        | 14 875 100        | 14 875 100        | 17 219 300         |
| <b>6- RESULTAT D'EXPLOITATION</b>          | <b>19 183 900</b> | <b>18 980 500</b> | <b>36 278 605</b> | <b>37 108 605</b> | <b>63 724 010</b>  |
| EBE  | 22 827 900        | 22 624 500        | 39 922 605        | 39 922 605        | 66 538 010         |
| (-) Amortissement                          | 3 644 000         | 3 644 000         | 3 644 000         | 2 814 000         | 2 814 000          |
| <b>7- RESULTAT AVANT IBS</b>               | <b>19 183 900</b> | <b>18 980 500</b> | <b>36 278 605</b> | <b>37 108 605</b> | <b>63 724 010</b>  |
| <b>8- IBS (30%)</b>                        | <b>5 755 170</b>  | <b>5 694 150</b>  | <b>10 883 582</b> | <b>11 132 582</b> | <b>19 117 203</b>  |
| <b>9- RESULTAT NET D'EXERCICE</b>          | <b>13 428 730</b> | <b>13 286 350</b> | <b>25 395 024</b> | <b>25 976 024</b> | <b>44 606 807</b>  |

### 3.4 Les bilans prévisionnels

#### 3.4.1 Le bilan de départ

Tab 39 : « bilan de départ »

(En milliers d'Ariary)

| ACTIF                                |               | PASSIF         |               |
|--------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
|                                      | Montant       |                | Montant       |
| <b>IMMOBILISATIONS</b>               |               | <b>Capital</b> | 53 700        |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |               |                |               |
| Frais d'établissement                | 400           |                |               |
| Autres immob. incorp.                | 1 000         |                |               |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |               |                |               |
| Terrain                              | 6 000         |                |               |
| Bâtiment                             | 6 000         |                |               |
| Matériels et outillages              | 2 550         |                |               |
| Mobiliers                            | 2 040         |                |               |
| Equipements de bureau                | 2 500         |                |               |
| Equipements divers                   | 1 090         |                |               |
| Matériel de transport                | 5 000         |                |               |
| <b>DISPONIBLES</b>                   | 26 920        |                |               |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>53 700</b> |                | <b>53 700</b> |

### 3.4.2 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la **première année**

*Tab 40 : « bilan prévisionnel de l'année 1 »*

| ACTIF                                |              |               |                   | PASSIF                  |                   |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| LIBELLES                             | Montant Brut | Amortissement | Montant Net       | LIBELLES                | Montant           |
| <b>Actif immobilisé</b>              |              |               |                   | <b>Capitaux propres</b> |                   |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |              |               |                   | Capital                 | <b>53 700 000</b> |
| Frais d'établissement et autres      | 1 400 000    | 467 000       | 933 000           | Résultat net            | <b>13 428 730</b> |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |              |               |                   |                         |                   |
| Terrain                              | 6 000 000    |               | 6 000 000         |                         |                   |
| Bâtiment                             | 6 000 000    | 600 000       | 5 400 000         |                         |                   |
| Matériels et outillages              | 2 550 000    | 510 000       | 2 040 000         |                         |                   |
| Mobiliers                            | 2 040 000    | 204 000       | 1 836 000         |                         |                   |
| Equipements de bureau                | 2 500 000    | 500 000       | 2 000 000         |                         |                   |
| Equipements divers                   | 1 090 000    | 363 000       | 727 000           |                         |                   |
| Matériel de transport                | 5 000 000    | 1 000 000     | 4 000 000         |                         |                   |
| <b>Actif circulant</b>               |              |               |                   |                         |                   |
| <b>Disponible</b>                    |              |               |                   |                         |                   |
| Banque                               |              |               | 44 192 730        |                         |                   |
| <b>TOTAL</b>                         |              |               | <b>67 128 730</b> |                         | <b>67 128 730</b> |

### 3.4.3 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la deuxième année

Tab 41 : « bilan prévisionnel de l'année 2 »

| ACTIF                                |              |               |                   | PASSIF                  |                   |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| LIBELLES                             | Montant Brut | Amortissement | Montant Net       | LIBELLES                | Montant           |
| <b>Actif immobilisé</b>              |              |               |                   | <b>Capitaux propres</b> |                   |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |              |               |                   | Capital                 | <b>53 700 000</b> |
| Frais d'établissement et autres      | 933 000      | 467 000       | 466 000           | Report à nouveau        | <b>13 428 730</b> |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |              |               |                   | Résultat net            | <b>13 286 350</b> |
| Terrain                              | 6 000 000    |               | 6 000 000         |                         |                   |
| Bâtiment                             | 5 400 000    | 600 000       | 4 800 000         |                         |                   |
| Matériels et outillages              | 2 040 000    | 510 000       | 1 530 000         |                         |                   |
| Mobiliers                            | 1 836 000    | 204 000       | 1 632 000         |                         |                   |
| Equipements de bureau                | 2 000 000    | 500 000       | 1 500 000         |                         |                   |
| Equipements divers                   | 727 000      | 363 000       | 364 000           |                         |                   |
| Matériel de transport                | 4 000 000    | 1 000 000     | 3 000 000         |                         |                   |
| <b>Actif circulant</b>               |              |               |                   |                         |                   |
| <b>Disponible</b>                    |              |               |                   |                         |                   |
| Banque                               |              |               | 61 123 080        |                         |                   |
| <b>TOTAL</b>                         |              |               | <b>80 415 080</b> |                         | <b>80 415 080</b> |

### 3.4.4 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la troisième année

Tab 42 : « bilan prévisionnel de l'année 3 »

| ACTIF                                |              |               |                   | PASSIF                  |                   |
|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
| LIBELLES                             | Montant Brut | Amortissement | Montant Net       | LIBELLES                | Montant           |
| <b>Actif immobilisé</b>              |              |               |                   | <b>Capitaux propres</b> |                   |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |              |               |                   | Capital                 | <b>53 700 000</b> |
| Frais d'établissement et autres      | 466 000      | 466 000       | 0                 | Report à nouveau        | <b>13 286 350</b> |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |              |               |                   | Résultat net            | <b>25 395 024</b> |
| Terrain                              | 6 000 000    |               | 6 000 000         |                         |                   |
| Bâtiment                             | 4 800 000    | 600 000       | 4 200 000         |                         |                   |
| Matériels et outillages              | 1 530 000    | 510 000       | 1 020 000         |                         |                   |
| Mobiliers                            | 1 632 000    | 204 000       | 1 428 000         |                         |                   |
| Equipements de bureau                | 1 500 000    | 500 000       | 1 000 000         |                         |                   |
| Equipements divers                   | 364 000      | 364 000       | 0                 |                         |                   |
| Matériel de transport                | 3 000 000    | 1 000 000     | 2 000 000         |                         |                   |
| <b>Actif circulant</b>               |              |               |                   |                         |                   |
| <b>Disponible</b>                    |              |               |                   |                         |                   |
| Banque                               |              |               | 76 733 374        |                         |                   |
| <b>TOTAL</b>                         |              |               | <b>92 381 374</b> |                         | <b>92 381 374</b> |

### 3.4.5 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la quatrième année

Tab 43 : « bilan prévisionnel de l'année 4 »

| ACTIF                                |              |               |                    | PASSIF                  |                    |
|--------------------------------------|--------------|---------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| LIBELLES                             | Montant Brut | Amortissement | Montant Net        | LIBELLES                | Montant            |
| <b>Actif immobilisé</b>              |              |               |                    | <b>Capitaux propres</b> |                    |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |              |               |                    | Capital                 | <b>53 700 000</b>  |
| Frais d'établissement et autres      | 0            | 0             | 0                  | Report à nouveau        | <b>25 395 024</b>  |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |              |               |                    | Résultat net            | <b>25 976 024</b>  |
| Terrain                              | 6 000 000    |               | 6 000 000          |                         |                    |
| Bâtiment                             | 4 200 000    | 600 000       | 3 600 000          |                         |                    |
| Matériels et outillages              | 1 020 000    | 510 000       | 510 000            |                         |                    |
| Mobiliers                            | 1 428 800    | 204 000       | 1 224 800          |                         |                    |
| Equipements de bureau                | 1 000 000    | 500 000       | 500 000            |                         |                    |
| Equipements divers                   | 0            | 0             | 0                  |                         |                    |
| Matériel de transport                | 2 000 000    | 1 000 000     | 1 000 000          |                         |                    |
| <b>Actif circulant</b>               |              |               |                    |                         |                    |
| <b>Disponible</b>                    |              |               |                    |                         |                    |
| Banque                               |              |               | 92 236 248         |                         |                    |
| <b>TOTAL</b>                         |              |               | <b>105 071 048</b> |                         | <b>105 071 048</b> |

### 3.4.6 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la cinquième année

Tab 44 : « bilan prévisionnel de l'année 5 »

| ACTIF                                |              |               |                    | PASSIF                  |                    |
|--------------------------------------|--------------|---------------|--------------------|-------------------------|--------------------|
| LIBELLES                             | Montant Brut | Amortissement | Montant Net        | LIBELLES                | Montant            |
| <b>Actif immobilisé</b>              |              |               | <b>0</b>           | <b>Capitaux propres</b> |                    |
| <b>Immobilisations incorporelles</b> |              |               |                    | Capital                 | <b>53 700 000</b>  |
| Frais d'établissement et autres      | 0            | 0             | 0                  | Report à nouveau        | <b>25 976 024</b>  |
| <b>Immobilisations corporelles</b>   |              |               | <b>10 020 800</b>  | Résultat net            | <b>44 606 807</b>  |
| Terrain                              | 6 000 000    |               | 6 000 000          |                         |                    |
| Bâtiment                             | 3 600 000    | 600 000       | 3 000 000          |                         |                    |
| Matériels et outillages              | 510 000      | 510 000       | 0                  |                         |                    |
| Mobiliers                            | 1 224 800    | 204 000       | 1 020 800          |                         |                    |
| Equipements de bureau                | 500 000      | 500 000       | 0                  |                         |                    |
| Equipements divers                   | 0            | 0             | 0                  |                         |                    |
| Matériel de transport                | 1 000 000    | 1 000 000     | 0                  |                         |                    |
| <b>Actif circulant</b>               |              |               |                    |                         |                    |
| <b>Disponible</b>                    |              |               |                    |                         |                    |
| Banque                               |              |               | 114 262 031        |                         |                    |
| <b>TOTAL</b>                         |              |               | <b>124 282 831</b> |                         | <b>124 282 831</b> |

Nous pouvons juger après analyse de ces domaines d'appréciation de la fiabilité que le compte de résultats a sorti des soldes créditeurs. De même, les bilans affichent des résultats positifs. Cette appréciation est quelque fois incomplète sans les évaluations financières, économiques et sociales; objet de ce prochain chapitre.

## CHAPITRE II : EVALUATION DU PROJET

Ce chapitre analyse le contenu des états financiers établis auparavant. De plus, les impacts du projet dans les domaines économiques et sociaux seront estimés.

Cette partie sera donc divisée en trois sections.

- L'évaluation économique nous présente tous les avantages économiques contribués par ce projet.
- L'évaluation financière évoque la rentabilité du projet.
- L'évaluation sociale fait apparaître le développement social engendré par ce projet.

### **Section 1 : Evaluation économique**

L'évaluation économique suit l'évaluation financière dans la mesure où elle utilise au départ les mêmes flux. L'évaluation économique aura pour objectif de recenser tous ces coûts et avantages (y compris les coûts du projet lui-même), pour montrer le gain total favorable.

#### **1.1 La création de valeur ajoutée (V.A)**

Le centre génère une valeur ajoutée importante à chaque exercice. Or, la valeur ajoutée signifie l'apport spécifique d'une entreprise dans l'économie nationale.

La valeur ajoutée représente la valeur de la production et la marge commerciale, déduction faite de celle des consommations intermédiaires.

$$\boxed{V.A = \text{production de l'exercice} + \text{marge commerciale} - \text{consommation intermédiaire}}$$

En ce qui concerne notre projet, sa valeur ajoutée augmente d'une façon croissante ; cela marque un certain degré d'intégration du centre.

Les données étant tirées du tableau de grandeur caractéristique de gestion (TGCG).

## 1.2 Analyse du ratio

Le ratio est un indicateur qui permet de montrer la performance économique du projet et précise les données caractéristiques de la situation et de l'activité de l'entreprise. Nous prendrons quelques ratios :

*Ratio 1 : ratio de facteur travail*

Charges de personnel  
Ratio 1 = -----  
Valeur ajoutée

*Tab 45 : « Ratio de facteur travail »*

| Désignation          | Année 1    | Année 2    | Année 3    | Année 4    | Année 5     |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Charges du personnel | 11 032 400 | 11 398 800 | 14 875 100 | 14 875 100 | 17 219 300  |
| Valeur ajoutée       | 59 244 300 | 59 244 300 | 88 314 105 | 88 314 105 | 128 011 675 |
| Ratio                | 0,19       | 0,19       | 0,17       | 0,17       | 0,13        |

Ce ratio varie en moyenne à 17% et il mesure le rendement de l'investissement humain c'est-à-dire, chaque année, le personnel constitue en moyenne 17% de la valeur ajoutée.

*Ratio 2 : le rendement apparent de la main d'œuvre*

Valeur ajoutée  
Ratio 2 = -----  
Effectif

*Tab 46 : « ratio de rendement apparent de la main d'œuvre »*

| Désignation    | Année 1    | Année 2    | Année 3    | Année 4    | Année 5     |
|----------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Valeur ajoutée | 59 244 300 | 59 407 300 | 88 314 105 | 88 314 105 | 128 011 675 |
| Effectif       | 10         | 11         | 14         | 14         | 15          |
| Ratio          | 5 924 430  | 5 400 664  | 6 308 150  | 6 308 150  | 8 534 112   |

Malgré l'existence de l'évolution des charges du personnel à partir de la deuxième année, la productivité reste croissante. Cela s'explique par la valeur ajoutée créée annuellement par employé, qui augmente progressivement jusqu'à la cinquième année de 8 534 112Ar.

### *Ratio 3 : rentabilité financière*

$$\text{Ratio 3} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}}$$

*Tab 47 : « ratio de rentabilité financière »*

| Désignation      | Année 1    | Année 2    | Année 3    | Année 4     | Année 5     |
|------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Bénéfice net     | 13 428 730 | 13 286 350 | 25 395 024 | 25 976 024  | 44 606 807  |
| Capitaux propres | 67 128 730 | 80 415 080 | 92 381 374 | 105 071 048 | 124 282 831 |
| Ratio            | 0,20       | 0,17       | 0,27       | 0,25        | 0,36        |

Nous constatons que les bénéfices de l'entreprise participent en moyenne à 25% dans la formation de ses capitaux propres.

A partir de l'analyse des ratios effectuée, nous concluons que, cette situation est favorable pour la performance économique.

### **1.3 Contribution au développement régional et à l'économie nationale**

D'abord, la création d'emploi fait augmenter le revenu des ménages. Cela engendre une augmentation du pouvoir d'achat des ménages embauchés par le centre. L'implantation du centre marque alors le développement de la région.

Ensuite, les valeurs ajoutées importantes générées par le centre au cours des années améliorent le Produit National Brut (PNB).

Enfin, l'ensemble des impôts et taxes payées par cette entreprise améliore les recettes de l'Etat.

## **Section 2 : Evaluation financière**

Nous mettrons maintenant en exergue la théorie avec la pratique par le biais de la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité, l'indice de profitabilité et durée de récupération du capital investi.

### **2.1 La marge brute d'auto financement (MBA)**

#### **2.1.1 Définition**

La marge brute d'autofinancement est synonyme des termes « Cash-flow » ou «capacité d'autofinancement »

La MBA d'un exercice ou plus généralement d'une période donnée est le montant des ressources dégagées par l'activité de l'entreprise susceptibles de rester à sa disposition définitive ou pour une durée supérieure à un an, une fois payés tous ses charges et l'impôt sur les sociétés et encaissés tous ses produits.

Ces ressources sont évidemment affectées à la couverture des besoins de financement définitif (dividendes, remboursement des emprunts) et à l'acquisition d'actif dont le délai de récupération est supérieur à un an (investissements physiques ou financiers).

#### **2.1.2 Formule**

La MBA ou le Cash-flow ou la capacité d'autofinancement d'une entreprise se calcule en faisant la somme algébrique (en cas de perte) des éléments suivants :

- Résultat net (bénéfice ou perte)
- Somme des dotations aux amortissements (y compris les dotations d'amortissements des frais d'établissement).
- Somme algébrique des dotations aux provisions susceptibles de demeurer plus d'un an à la disposition de l'entreprise et de reprises de provision ayant les mêmes caractéristiques.

|              |                                |
|--------------|--------------------------------|
| Résultat net |                                |
| MBA =        | + Dotations aux amortissements |
|              | +/- Dotations aux provisions   |

## 2.2 Le cash-flow actualisé (CF<sub>act</sub>)

### 2.2.1 Définition

C'est la somme des cash-flows annuels CF<sub>t</sub> actualisée.

### 2.2.2 Formule

D'après la définition ci-dessus, le CF<sub>act</sub> est égal à :

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Où t : est le nombre d'années

i : le taux d'actualisation

Exemple : Cas où t = 3 et i = 10%

Et où CF<sub>1</sub> cash-flow de l'année 1

CF<sub>2</sub> cash-flow de l'année 2

CF<sub>3</sub> cash-flow de l'année 3

|         |  |
|---------|--|
| CFact = | CF <sub>1</sub> / (1+0.1) <sup>1</sup> + CF <sub>2</sub> / (1+0.1) <sup>2</sup> + CF <sub>3</sub> / (1+0.1) <sup>3</sup> |
|---------|--|

## 2.3 La valeur actuelle nette (VAN)

### 2.3.1 Définition

Il s'agit de déterminer si le montant de l'investissement est inférieur à la somme des revenus actualisés qu'il procure. La différence positive ou négative s'appelle Valeur Actuelle Nette (VAN). On considère que le taux d'actualisation est déjà choisi.

L'actualisation ne permet pas de comparer deux projets. Elle ne compare que le capital d'aujourd'hui avec ce capital dans le futur. Ce sont les VAN qui peuvent être comparables et non les projets.

### 2.3.2 Formule

La formule de la Valeur Actuelle Nette est la suivante :

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

Avec : CF<sub>t</sub>, le cash-flow ou la marge brute d'autofinancement

I, l'investissement initial

Et i, le taux d'intérêt bancaire (20%)

### 2.3.3 Interprétation

Si  $VAN > 0$ , la rentabilité est supérieure au taux exigé  $t_e$

$VAN = 0$ , la rentabilité est égale au taux exigé  $t_e$

$VAN < 0$ , la rentabilité est inférieure au taux exigé  $t_e$

Cette valeur actuelle nette permet de juger si l'investissement est acceptable ou non.

Pour qu'un projet soit acceptable, sa VAN doit être positive.

### 2.3.4 Calcul

*Tab 48 : « calcul de la MBA actualisée à t=20% »*

| ANNEE        | MBA        | $(1+ 0,20)^{-n}$ | MBA actualisée    |
|--------------|------------|------------------|-------------------|
| 1            | 17 072 730 | 0,833            | 14 221 584        |
| 2            | 16 930 350 | 0,694            | 11 749 663        |
| 3            | 29 039 024 | 0,578            | 16 784 556        |
| 4            | 28 790 024 | 0,482            | 13 876 792        |
| 5            | 47 420 807 | 0,401            | 19 015 744        |
| <b>TOTAL</b> |            |                  | <b>75 648 338</b> |

$$VAN = 75 648 338 - 53 700 000$$

$$\boxed{VAN = 21 948 338 \text{Ar}}$$

La **VAN = 21 948 338Ar** est supérieure à 0, donc le projet est acceptable.

### 2.4 Le taux de rentabilité interne (TRI)

#### 2.4.1 Définition

Le taux de rentabilité (ou TRI) est le taux d'actualisation qui permet d'égaliser la somme des valeurs actuelles des cash-flows nets au coût de l'investissement ; autrement dit,  $VAN = 0$ .

#### 2.4.2 Formule

$$I = \sum_{t=1}^n CF_t (1 + i)^{-t} \quad \text{ou bien} \quad VAN = 0$$

### 2.4.3 Interprétation

Si  $i > t_e$ , la rentabilité est supérieure au taux exigé  $t_e$

$i = t_e$ , la rentabilité est égale au taux exigé  $t_e$

$i < t_e$ , la rentabilité est inférieure au taux exigé  $t_e$

Le projet est accepté si  $i > t_e$ .

### 2.4.4 Calcul

*Tab 49 : « calcul de la MBA actualisée à  $t = 70\%$  »*

| ANNEE        | MBA        | $(1 + 0,7)^{-n}$ | MBA actualisée    |
|--------------|------------|------------------|-------------------|
| 1            | 17 072 730 | 0,588            | 10 038 765        |
| 2            | 16 930 350 | 0,346            | 5 857 901         |
| 3            | 29 039 024 | 0,203            | 5 894 922         |
| 4            | 28 790 024 | 0,119            | 3 426 013         |
| 5            | 47 420 807 | 0,07             | 3 319 456         |
| <b>TOTAL</b> |            |                  | <b>28 537 058</b> |

VAN = 28 537 058 – 53 700 000

**VAN = -25 162 942**

21 948 338 → 20%  
 0 → **i**  
 -25 162 942 → 50%

D'où, par interpolation:

$$\frac{0 - 25 162 942}{-25 162 942 - 21 948 338} = \frac{i - 20}{70 - 20}$$

$$i - 20 = 50 * 0.53$$

$$i = 26.5 + 20$$

$$i = 46.5$$

D'où,

**TRI = 46.5%**

Le taux de rentabilité interne (TRI) est largement supérieur au taux d'emprunt ou taux d'intérêt bancaire ou taux d'actualisation exigé, donc le projet est acceptable et rentable. Par conséquent, il existe une marge de sécurité de 26.5% ( $46.5\% - 20\% = 26.5\%$ ).

## 2.5 L'indice de profitabilité (IP)

### 2.5.1 Définition

L'indice de profitabilité permet d'évaluer le projet. Il mesure l'avantage induit pour un ARIARY investi dans le projet. C'est aussi le rapport entre la somme des MBA actualisées et la somme des capitaux investis actualisés.

### 2.5.2 Formule

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

ou

$$IP = \frac{VAN + I}{I}$$

Avec I : Investissement

VAN : Valeur Nette Actuelle

### 2.5.3 Interprétation

Si  $IP > 1$ , la rentabilité est supérieure au taux exigé  $t_e$

$IP = 1$ , la rentabilité est égale au taux exigé  $t_e$

$IP < 1$ , la rentabilité est inférieure au taux exigé  $t_e$

Un projet sera retenu si son IP est supérieur à 1.

#### 2.5.4 Calcul

$$IP = \frac{VAN + I}{I}$$

$$IP = \frac{21\,948\,338 + 53\,700\,000}{53\,500\,000}$$

$$\boxed{IP = 1.40}$$

Cela signifie que, 1 Ariary du capital investi génère 0.40 Ariary de marge bénéficiaire. L'indice de profitabilité est supérieur à 1, donc le projet est rentable.

## 2.6 Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

### 2.6.1 Définition

Le délai de récupération du capital investi est le délai au bout duquel la somme des Cash-flows procurée par un investissement devient égale aux dépenses d'investissement.

### 2.6.2 Formule

*Première étape* : On calcul à la fin de chaque année le montant restant à récupérer en faisant la différence entre les dépenses d'investissement et le cash-flow cumulé.

*Deuxième étape* : Lorsque le montant à récupérer est inférieur au cash-flow de l'année précédente (CF N+1), on effectue le quotient entre le montant restant et le CF N+1 pour estimer le temps nécessaire à la récupération de ce cash-flow.

Exemple : Pour un investissement de 100 000 000

***Etape 1***

|                      | Année 1    | Année 2    | Année 3    | Année 4     |
|----------------------|------------|------------|------------|-------------|
| CF                   | 20 000 000 | 30 000 000 | 40 000 000 | 20 000 000  |
| CF cumulé            | 20 000 000 | 50 000 000 | 90 000 000 | 110 000 000 |
| Montant à récupérer* | 80 000 000 | 50 000 000 | 10 000 000 |             |

\* Montant à récupérer =  $I_0 - CF$  cumulé, avec  $I_0$  l'investissement initiale.

***Etape 2***

Montant à récupérer / CF N+1

$$10 000 000 / 20 000 000 = 0.5$$

D'où, le DRCI de cet investissement est de 3 ans et 5 mois

**2.6.3 Interprétation**

Plus le délai de récupération du capital investi est court, plus le projet est efficace, donc viable.

**2.6.4 Calcul**

***Tab 50 : « calcul du DRCI »***

|                            | Année 1    | Année 2    | Année 3    | Année 4    | Année 5    |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Investissement</b>      | 53 700 000 |            |            |            |            |
| <b>CF</b>                  | 17 072 730 | 16 930 350 | 29 039 024 | 28 790 024 | 47 420 807 |
| <b>CF cumulé</b>           | 17 072 730 | 34 003 080 | 63 042 104 |            |            |
| <b>Montant à récupérer</b> | 36 627 270 | 19 696 920 |            |            |            |

Ce tableau nous montre que le capital est récupéré avant la fin de la troisième année.

$$\frac{19 696 920}{29 039 024} = 0.67$$

$$= 0.67 * 12$$

$$= 8.04 \quad = 8 \text{ mois}$$

$$= 0.04 * 30$$

$$= 1.2 \quad = 1 \text{ jour}$$

Donc,

**DRCI = 2 ans 8 mois et 1 jour**

## **2.7 Selon les critères d'évaluation**

### **2.7.1 La pertinence**

La pertinence de ce projet est observée étroitement au niveau de l'activité de notre centre et les besoins des clientèles. Le premier cherche à réaliser du bénéfice au moyen de ses fonctions et le second cherche à satisfaire ses besoins moyennant paiement des prix.

### **2.7.2 L'efficacité**

Les résultats financiers obtenus déterminent l'efficacité du projet. En effet, dès la première année, nous procurons un chiffre d'affaires de 141 000 000Ar et nous dégagerons le profit de 13 428 730Ar ; alors ce projet sera efficace.

### **2.7.3 L'efficience**

Nous mettons en exergue l'efficience de ce projet durant la durée de récupération du capital investi qui est de 2 ans 8 mois et 1 jour. Elle ne dépasse pas 5 ans.

## **Section 3 : Evaluation sociale**

### **3.1 Crédit d'emploi**

Un autre indice de l'importance de ce projet est sa capacité de créer des emplois. Il offre des possibilités d'embauche surtout pour les habitants de cette région.

Malgré l'effectif minime des emplois créés, ce projet permet de résorber une partie de chômage et d'augmenter les revenus des ménages concernés.

A cet effet, nous allons participer à l'amélioration du niveau de vie de la population. Les ménages participants peuvent rehausser leurs pouvoirs d'achats.

Notre projet participe alors à la réduction du chômage et de la pauvreté ; donc au développement de notre pays.

### **3.2 Effets de la formation**

Les formations données pour nos agents favorisent leur professionnalisation dans le domaine de la restauration, et non seulement dans ce domaine, mais nous intègrent dans l'éducation de leur vie quotidienne pour devenir des citoyens capables de s'adopter et de s'instruire dans la vie.

### **3.3 Impact socioculturel**

La capacité du centre à accueillir différents types de clientèle (étrangers, nationaux) favorise les possibilités d'échange culturel entre employés-clients et clients clients.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

En guise de conclusion, on peut dire que le projet accuse une trésorerie saine avec des résultats positifs durant les cinq années d'exercice, et que les évaluations du projet ont des côtés positifs.

Quant à l'évaluation financière, les critères de choix d'investissement sont réussis et les différents ratios sont favorables.

Pour ce qui est de l'évaluation sociale, le projet apporte des avantages tels que le développement du niveau de vie des bénéficiaires du projet et réduction du chômage et de la pauvreté dans la région.

Ainsi se termine l'étude de notre projet.

## CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche nous a permis de faire connaissance de la ville de Fort-Dauphin qui a de fortes opportunités mais reste encore à exploiter. Des activités en vue de résoudre ce problème a été pris en charge par le gouvernement. Grâce à ces actions gouvernementales entreprises ; la région, et surtout la ville, connaîtra un important développement économique auquel tout opérateur devrait en profiter, afin de participer à la relance d'une ville endormie depuis une décennie.

L'insuffisance d'infrastructure établit sur place nous a pousser à réaliser le présent projet qui pourrait apporter des solutions aux besoins actuels et potentiels de la population cible. Cette population cible, rappelons-le, est définie par les touristes et nationaux à budget moyen et élevé, les étrangers résidents et les expatriés de la QMM. En effet, l'étude de marché nous a démontré que l'offre actuelle ne peut recouvrir la demande potentielle, surtout que le secteur du tourisme est en pleine expansion.

En conséquence, l'ouverture d'une pizzeria bar répond à la politique de l'Etat malgache. Ce projet renforcera l'infrastructure locale et contribue à l'amélioration des services offerts.

Le contenu de cet ouvrage a donc essayé de montrer la faisabilité et la rentabilité du centre en matière financières qu'à ses impacts socio-économiques dans la région. Cette affirmation est le résultat des trois parties étudiées dans cette recherche.

La conduite du projet a effectivement montré l'étude fondamentale telle que l'étude technique, l'étude organisationnelle et l'organisation des activités.

L'étude technique a traité tous les moyens matériels, financiers et humains nécessaires à la réalisation de ce projet, le lieu d'implantation géographique et les aspects qualitatifs et quantitatifs qui relatent la capacité de production.

L'étude organisationnelle est orienté sur l'organisation interne de l'entreprise, pour avoir un vu d'ensemble de l'entité au niveau de la structure, du profil et des attributions des postes.

L'organisation des activités a, d'ores et déjà, montré les différentes techniques de gestion adoptées par le centre.

La phase finale, jugé la plus importante, est l'étude financière. Elle a traité les détails des calculs financiers.

On a vu dans son contenu que ce projet n'a pas eu à recourir à un financement bancaire, car la somme des investissements et du fonds de roulement initiale est largement recouverte par les apports des associés. Outre, les résultats trouvés sont bénéfiques et la trésorerie est saine dès la première année.

L'évaluation économique a présenté des avantages tant au niveau du centre qu'au niveau de l'économie nationale au moyen des valeurs ajoutées dégagées durant les années d'exploitation.

Quant à l'évaluation financière, le montant de la valeur actuelle nette est largement supérieur à zéro. Le taux de rentabilité interne est supérieur au taux exigé. Le capital investi est récupéré après 2 ans 08 mois et 1 jour. L'indice de profitabilité est supérieur à un. Ce qui confirme la rentabilité et la fiabilité de ce projet.

Enfin, l'évaluation sociale a évoqué des conséquences positives comme la création d'emplois, la résorption du chômage, la réduction de la pauvreté et la possibilité d'échanges culturels.

Pour conclure, on peut dire que ce projet d'ouverture d'une pizzeria bar dans la ville de Fort-Dauphin est bien rentable, et les dites associés sont déjà en phase de concrétisation de ce projet. Leurs motivations se sont reposées sur les atouts et opportunités que représente cette région, mais également dans l'espoir de pouvoir contribuer au développement de la région. Des actions oeuvrant dans le même sens sont suscitées.

# ANNEXES

## Annexe 1- Répartition de la population de Fort-Dauphin en 1989

| <i>Commune</i>           | <i>Population</i> | <i>Densité</i> |
|--------------------------|-------------------|----------------|
| <i>Fort-Dauphin</i>      | 47700             | 468            |
| <i>Ankaramena</i>        | 13985             | 466            |
| <i>Ranopiso</i>          | 22335             | 43             |
| <i>Manambaro</i>         | 16023             | 23             |
| <i>Ifarantsa</i>         | 12623             | 42             |
| <i>Ampasy-Nahampoana</i> | 7169              | 27             |
| <i>Mahatakaly</i>        | 16305             | 11             |
| <i>Manantenina</i>       | 13328             | 37             |
| <i>Ampasimena</i>        | 14226             | 47             |
| <i>Bevoay</i>            | 12313             | 162            |
| <i>Ranomafana</i>        | 9799              | 30             |
| <i>Enakara-Ambony</i>    | 3369              | 48             |
| <i>Enaniliha</i>         | 3969              | 16             |
| <b><i>TOTAL</i></b>      | <b>192138</b>     |                |

Source : RGPH 1993

## Annexe 2- Taux de mortalité, de natalité et d'accroissement naturel

### Taux de fécondité et de natalité

| Sous Préfectures | Population totale | Femmes 15 à 45 ans | Naissances 12 derniers mois | Taux de fécondité | Taux de natalité |
|------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| Taolagnaro       | 169561            | 38980              | 6190                        | 15,9%             | 3,7%             |
| Amboasary-Sud    | 120248            | 28391              | 3166                        | 11,2%             | 2,6%             |
| Ambovombe        | 146078            | 33350              | 3206                        | 9,6%              | 2,2%             |
| Tsihombe         | 51596             | 11941              | 1203                        | 10,1%             | 2,3%             |
| Beloha           | 50652             | 11859              | 1422                        | 12,0%             | 2,8%             |
| Bekily           | 99194             | 23270              | 3135                        | 13,5%             | 3,2%             |
| Ensemble région  | 637329            | 147791             | 18322                       | 12,4%             | 2,9%             |

Source : RGPH 1993

### Taux de mortalité

| Sous Préfectures | Population totale | Décès des 12 derniers mois | Taux de mortalité |
|------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| Taolagnaro       | 169561            | 1520                       | 0,9%              |
| Amboasary-Sud    | 120248            | 890                        | 0,7%              |
| Ambovombe        | 146078            | 901                        | 0,6%              |
| Tsihombe         | 51596             | 160                        | 0,3%              |
| Beloha           | 50652             | 473                        | 0,9%              |
| Bekily           | 99194             | 611                        | 0,6%              |
| Ensemble région  | 637329            | 4555                       | 0,7%              |

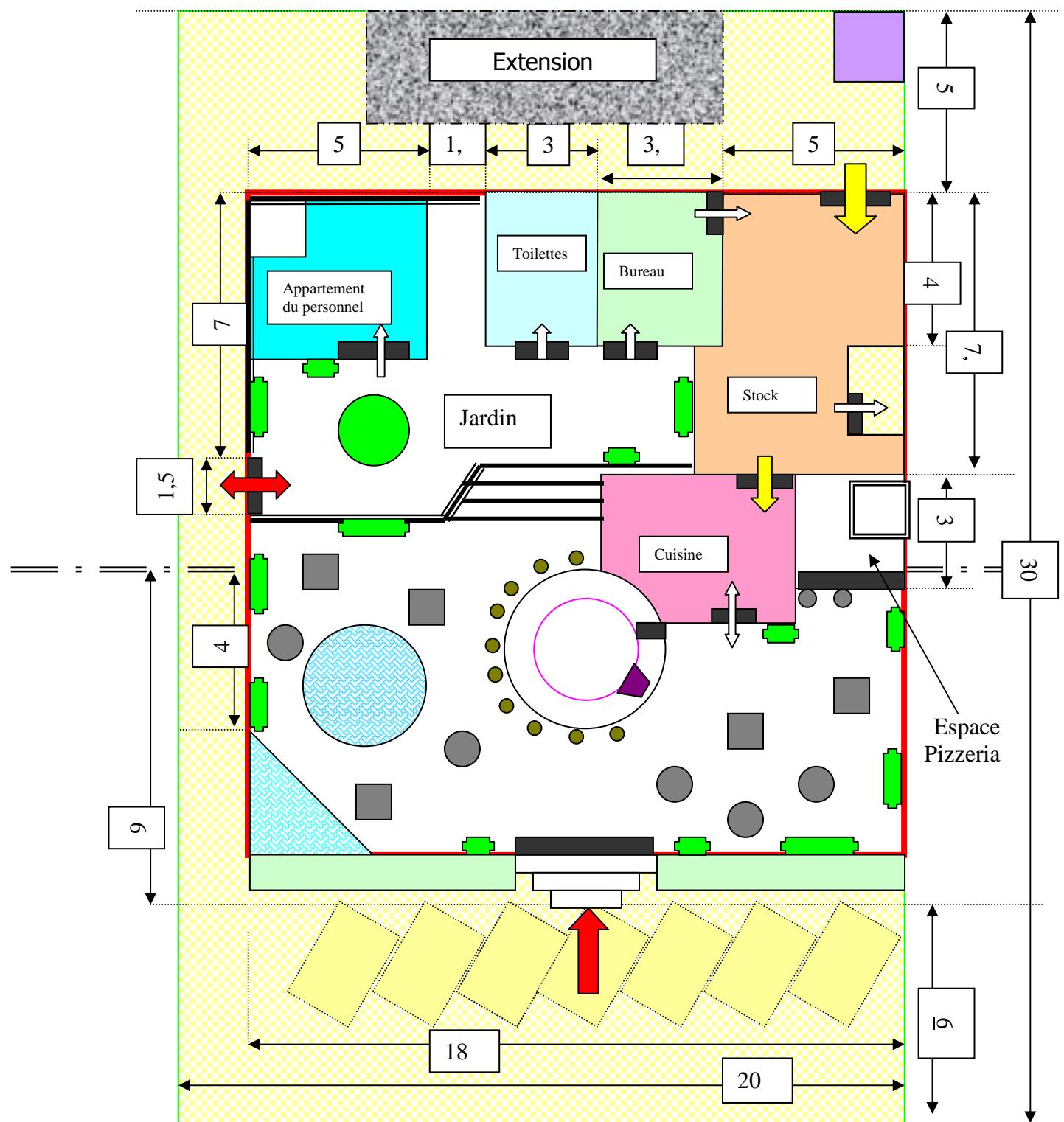
Source : RGPH 1993

### Taux d'accroissement naturel

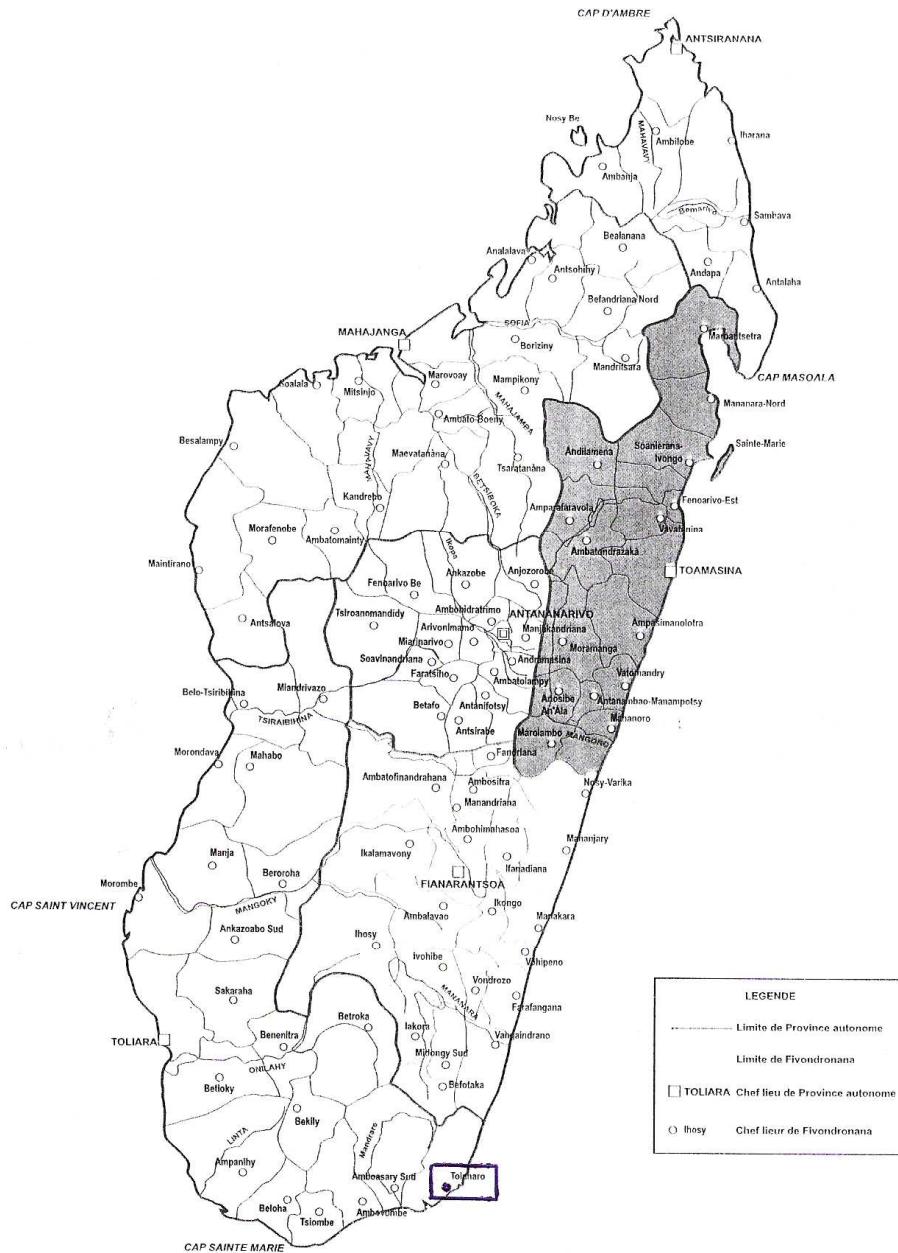
| Sous Préfectures | Taux de natalité | Taux de mortalité | Taux d'accroissement naturel |
|------------------|------------------|-------------------|------------------------------|
| Taolagnaro       | 3,7%             | 0,9%              | 2,8%                         |
| Amboasary-Sud    | 2,6%             | 0,7%              | 1,9%                         |
| Ambovombe        | 2,2%             | 0,6%              | 1,6%                         |
| Tsihombe         | 2,3%             | 0,3%              | 2,0%                         |
| Beloha           | 2,8%             | 0,9%              | 1,9%                         |
| Bekily           | 3,2%             | 0,6%              | 2,5%                         |
| Ensemble région  | 2,9%             | 0,7%              | 2,2%                         |

Source : RGPH 1993

## **Annexe 3- Le plan d'aménagement du centre**



## DIVISIONS ADMINISTRATIVES





**TARIF PRODUITS STAR -A COMPTER DU 3 JANVIER 2005**

| CODE | PRODUIT        | NBRE | HorsTaxe<br>NU | AvecTaxe<br>NU | 1 CGT NU<br>TTC | CGT +<br>EMBALLAGE | CGT PLEIN<br>LOGE TTC | PRIX<br>CONSEILLE |
|------|----------------|------|----------------|----------------|-----------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| 101  | THB 65 ✓       | 20   | 4 900          | 5 880          | 117 600         | 60 000             | 177 600               | 7 000             |
| 102  | THB33 ✓        | 30   | 2 800          | 3 360          | 100 800         | 65 000             | 165 800               | 4 000             |
| 103  | QUEEN'S 65     | 20   | 5 250          | 6 300          | 126 000         | 60 000             | 186 000               | 7 500             |
| 105  | THB 33 CAN     | 24   | 5 675          | 6 810          | 163 440         |                    | 163 440               | 7 500             |
| 130  | GOLD 65        | 20   | 5 250          | 6 300          | 126 000         | 60 000             | 186 000               | 7 500             |
| 129  | GOLD 33 ✓      | 30   | 3 150          | 3 780          | 113 400         | 65 000             | 178 400               | 4 500             |
| 127  | FRESH 65       | 20   | 3 500          | 4 200          | 84 000          | 60 000             | 144 000               | 5 000             |
| 128  | FRESH 33       | 30   | 2 100          | 2 520          | 75 600          | 65 000             | 140 600               | 3 000             |
| 111  | LIM BBA100     | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 111  | LIM GRE 100    | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 114  | LIM BBA 30 ✓   | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 114  | LIM GRE 30     | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 104  | CRISTAL 100    | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 107  | CRISTAL 30     | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 131  | CAPRICE 100    | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 125  | PASSION 100    | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 126  | PASSION 30     | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 122  | CAPRICE 30     | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 113  | JET TONIC 30   | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 217  | COCA 100 ✓     | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 216  | COCA 30 ✓      | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 216  | COCA 30        | 24   | 1 750          | 2 100          | 50 400          | 56 000             | 106 400               | 2 500             |
| 220  | FANTA 100 ✓    | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 210  | FANTA 30 ✓     | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 222  | SPRITE 100     | 12   | 4 200          | 5 040          | 60 480          | 56 000             | 116 480               | 6 000             |
| 223  | SPRITE 30 ✓    | 30   | 1 750          | 2 100          | 63 000          | 65 000             | 128 000               | 2 500             |
| 218  | COCA PET 150   | 6    | 6 750          | 8 100          | 48 600          |                    | 48 600                | 9 000             |
| 219  | FANTA PET 150  | 6    | 6 750          | 8 100          | 48 600          |                    | 48 600                | 9 000             |
| 224  | SPRITE PET 150 | 6    | 6 750          | 8 100          | 48 600          |                    | 48 600                | 9 000             |
| 277  | SIROP 100      | 12   | 8 225          | 9 870          | 118 440         | 56 000             | 174 440               | 11 750            |
| 192  | EAU VIVE 150   | 6    | 4 375          | 5 250          | 31 500          |                    | 31 500                | 6 250             |
| 192  | EAU VIVE 150 ✓ | 12   | 4 375          | 5 250          | 63 000          |                    | 63 000                | 6 250             |
| 194  | EAU VIVE 75 ✓  | 8    | 2 450          | 2 940          | 23 520          |                    | 23 520                | 3 500             |
| 195  | LA SOURCE 150  | 6    | 4 900          | 5 880          | 35 280          |                    | 35 280                | 7 000             |
| 195  | LA SOURCE 150  | 12   | 4 900          | 5 880          | 70 560          |                    | 70 560                | 7 000             |
| 196  | LA SOURCE 75   | 8    | 2 450          | 2 940          | 23 520          |                    | 23 520                | 3 500             |

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **ARTICLE DE REVUE**

- **RAKOTOMALALA Marc.** « Fort-Dauphin : des raisons d'espérer » in Revue de l'Océan Indien, Rubrique Chaque mois une ville. n° 243, Août 2003, pp 32-50
- **R Edmond.** « Intégré dans le schéma de développement de l'Anosy » in Journal Midi Madagasikara, n° 6691, 06 Août 2005, p 5

### **RAPPORTS**

- Monographie de la région d'Anosy. Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Antananarivo, Juin 2003
- Redécouvrir Fort-Dauphin en l'an 2001. Cabinet du Maire, Fort-Dauphin, Avril 2001
- Plan d'urbanisme directeur provisoire. Commune Urbaine de Fort-Dauphin, MDAT, Août 2004
- Projet Pôle Intégrés de Croissance, Evaluation environnementale et sociale du pôle de Fort-Dauphin. Volume I – Chapitre 1 à 3, TECSULT, Version finale Juin 2005
- Projet tourisme à Madagascar, contribution à l'élaboration d'une politique de développement touristique à moyen et long terme. Tome I, II, GROUPE HUIT-DURASSET-AURA, Rapport final 1992
- Fasimainty. Qit Madagascar Minerals. Février 2004, Août 2004
- Manuel de l'investisseur touristique. Ministère de la culture et du tourisme de Madagascar, 2003.

### **OUVRAGE IMPRIME**

- **Boisvert, Colbert, Desormeaux, Filion, Maria, Nantel.** Gestion du marketing. Gaëtan Morin éditeur ltée, 1990, CANADA. 621p.
- **Kotler et Dubois.** Marketing Management, 9<sup>ème</sup> édition.  
Publi Union. Paris, 1997. 789p
- **LADOUCEUR Jean.** Gestion efficace du personnel. Edition d'Acadie, 1983. 425p
- **Shimon L. Dolan, Randall S. Schuler.** La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Edition du Renouveau Pédagogique Inc. 1995. 747p
- **Louis E. Boone, David L. Kurtz.** L'entreprise d'aujourd'hui, Structure et Dynamique, 2<sup>ème</sup> édition. Editions Etudes Vivantes, 1989. 720p

## **TABLE DES MATIERES**

### **REMERCIEMENTS**

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

### **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

### **SOMMAIRE**

### **CADRE LOGIQUE**

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                       | 1  |
| <b>PARTIE 1 : IDENTIFICATION DU PROJET.....</b>                | 4  |
| <b>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>                 | 5  |
| <b>CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET.....</b>                | 5  |
| Situation géographique et délimitation de la zone d'étude..... | 5  |
| Section 1 : Contexte socio-économique.....                     | 6  |
| 1.1 Aspects démographiques et sociaux.....                     | 6  |
| 1.1.1 Caractéristiques sociales.....                           | 6  |
| 1.1.2 Effectif et évolution de la population.....              | 7  |
| 1.1.3 Répartition de la population par tranche d'âge.....      | 7  |
| 1.1.4 Profession du chef de ménage.....                        | 8  |
| 1.2 Aspects économiques.....                                   | 9  |
| 1.2.1 Les potentialités touristiques.....                      | 9  |
| 1.2.2 Le développement du secteur minier.....                  | 10 |
| a- Mise en contexte du PPIC.....                               | 10 |
| b- Contexte de développement du pôle de Tolagnaro.....         | 11 |
| c- Les enjeux.....   | 13 |
| Section 2 : Caractéristiques du projet.....                    | 15 |
| 2.1 Définitions.....   | 15 |
| 2.2 Activités.....   | 15 |
| 2.3 Objectifs et finalités.....                                | 15 |
| 2.4 Stratégie.....   | 16 |
| 2.5 Action à entreprendre et moyens nécessaires.....           | 16 |
| 2.5.1 Les moyens matériels.....                                | 17 |
| 2.5.2 Les moyens humains .....                                 | 17 |
| 2.5.3 Les moyens financiers.....                               | 17 |
| Section 3 : Présentation de la société.....                    | 18 |
| 3.1 Forme et aspect juridique.....                             | 18 |
| 3.2 Fiche signalétique.....                                    | 18 |
| 3.3 Répartition des apports.....                               | 19 |
| <b>CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE.....</b>                      | 20 |
| Section 1 : Analyse de l'offre.....                            | 20 |
| 1.1 Présentation de l'offre.....                               | 20 |
| 1.2 L'offre globale.....                                       | 21 |
| Section 2 : Analyse de la demande.....                         | 22 |
| 2.1 La demande réelle.....                                     | 22 |
| 2.2 La demande potentielle.....                                | 22 |
| 2.3 La demande globale.....                                    | 22 |

|  |           |
|--|-----------|
| Section 3 : Analyse de la concurrence.....                         | 24        |
| 3.1 Les concurrents indirects.....                                 | 24        |
| 3.2 Les concurrents directs.....                                   | 24        |
| <b>CHAPITRE III : LA STRATEGIE MARKETING.....</b>                  | <b>26</b> |
| Section 1 : Le marché cible.....                                   | 26        |
| Section 2 : Le produit.....  | 26        |
| Section 3 : Le prix.....   | 27        |
| Section 4 : La place.....  | 27        |
| Section 5 : La promotion.....                                      | 28        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>                                   | <b>28</b> |
| <br><b>PARTIE 2 : CONDUITE DU PROJET.....</b>                      | <b>29</b> |
| <br><b>INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>                 | <b>30</b> |
| <b>CHAPITRE I : ETUDE TECHNIQUE.....</b>                           | <b>30</b> |
| Section 1 : Aspects techniques et géographique.....                | 30        |
| 1.1 L'implantation géographique.....                               | 30        |
| 1.2 Les caractéristiques du centre.....                            | 31        |
| 1.3 Identification des ressources d'exploitation.....              | 32        |
| 1.3.1 Les ressources matérielles.....                              | 32        |
| a- Les matériels et outillages.....                                | 32        |
| b- Les mobiliers .....   | 32        |
| c- Les divers équipements.....                                     | 33        |
| d- Les équipements de bureau.....                                  | 34        |
| e- Le matériel de transport.....                                   | 34        |
| 1.3.2 Les ressources financières.....                              | 34        |
| 1.3.3 Les ressources humaines.....                                 | 34        |
| Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs.....               | 35        |
| 2.1 Les aspects qualitatifs.....                                   | 35        |
| 2.2 Les aspects quantitatifs.....                                  | 36        |
| 2.2.1 Consommation de produits pour la première année.....         | 36        |
| 2.2.2 Consommation de produits pour les cinq premières années..... | 37        |
| <br><b>CHAPITRE II : ETUDE ORGANISATIONNELLE.....</b>              | <b>38</b> |
| Section 1 : Les différents postes.....                             | 38        |
| 1.1 Le poste administratif.....                                    | 38        |
| 1.1.1 Le poste de gestion.....                                     | 38        |
| 1.1.2 Le poste de comptable.....                                   | 39        |
| 1.2 Les postes exécutifs.....                                      | 39        |
| Section 2 : Organigramme envisagé et évolution de l'effectif.....  | 39        |
| 2.1 Organigramme envisagé.....                                     | 39        |
| 2.2 Salaire et évolution de l'effectif.....                        | 41        |
| Section 3 : Organisation du travail.....                           | 41        |
| 3.1 Attributions du personnel.....                                 | 41        |
| 3.2 Profil exigé.....  | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CHAPITRE III : ORGANISATION DES ACTIVITES.....</b>                  | <b>44</b> |
| Section 1 : La gestion du personnel.....                               | 44        |
| 1.1 Le style de leadership.....  | 44        |
| 1.2 Le plan de formation.....  | 45        |
| 1.3 Les pourboires.....  | 45        |
| 1.4 L'enchaînement des tâches.....                                     | 46        |
| Section 2 : La gestion de l'approvisionnement.....                     | 46        |
| 2.1 Les modes d'approvisionnement.....                                 | 46        |
| 2.2 Le système d'acheminement de matières premières.....               | 47        |
| Section 3 : Elaboration du plan d'action.....                          | 47        |
| 3.1 Le chronogramme.....   | 47        |
| 3.2 Jour et heures d'ouverture.....                                    | 48        |
| <b>CONCLUSION PARTIELLE.....</b>                                       | <b>48</b> |
| <br><b>PARTIE 3 : ETUDE FINANCIERE.....</b>                            | <b>49</b> |
| <br><b>INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....</b>                    | <b>50</b> |
| <b>CHAPITRE I : ETUDE DE FAISABILITE SUR LE PLAN FINANCIER.....</b>    | <b>50</b> |
| Section 1 : Les investissements.....                                   | 50        |
| 1.1 Les infrastructures.....   | 50        |
| 1.1.1 Terrain.....   | 50        |
| 1.1.2 Bâtiment.....  | 51        |
| 1.1.3 Les matériels et outillages.....                                 | 51        |
| 1.1.4 Les mobiliers.....   | 51        |
| 1.1.5 Les équipements de bureau.....                                   | 52        |
| 1.1.6 Les équipements divers.....                                      | 52        |
| 1.1.7 Le matériel de transport.....                                    | 52        |
| 1.1.8 Les immobilisations incorporelles.....                           | 52        |
| 1.1.9 Récapitulation des investissements.....                          | 53        |
| 1.2 Le tableau d'amortissement.....                                    | 53        |
| 1.3 Le fonds de roulement initial et le schéma de financement.....     | 54        |
| 1.3.1 Le fonds de roulement initial.....                               | 54        |
| 1.3.2 Le schéma de financement.....                                    | 55        |
| Section 2 : Les comptes de gestion.....                                | 55        |
| 2.1 Les charges.....   | 55        |
| 2.1.1 Les achats.....  | 56        |
| a- Les achats de marchandises.....                                     | 56        |
| b- Les achats de matières de premières.....                            | 56        |
| c- Les achats de matières et fournitures non stockées.....             | 57        |
| 2.1.2 Les charges externes.....  | 59        |
| 2.1.3 Les impôts et taxes.....   | 60        |
| 2.1.4 Les charges du personnel.....                                    | 60        |
| 2.1.5 Récapitulation des charges.....                                  | 61        |
| 2.2 Les produits.....  | 61        |
| 2.2.1 Les prix de ventes des produits pour les cinq premières années.. | 61        |
| 2.2.2 Chiffres d'affaires réalisées par les pizzas.....                | 62        |
| 2.2.3 Prévision de ventes de boissons.....                             | 62        |
| 2.2.4 Récapitulation des produits.....                                 | 63        |

|   |    |
|---|----|
| Section 3 : Analyse de la trésorerie.....                                 | 64 |
| 3.1 Le compte de résultat prévisionnel.....                               | 64 |
| 3.2 Le plan de trésorerie prévisionnelle.....                             | 65 |
| 3.3 Le tableau de grandeur caractéristique de gestion.....                | 66 |
| 3.4 Les bilans prévisionnels.....   | 67 |
| 3.4.1 Le bilan de départ.....   | 67 |
| 3.4.2 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la première année.....   | 68 |
| 3.4.3 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la deuxième année.....   | 69 |
| 3.4.4 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la troisième année.....  | 70 |
| 3.4.5 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la quatrième année.....  | 71 |
| 3.4.6 Le bilan prévisionnel de fin d'exercice de la cinquième année.....  | 72 |
| <br>CHAPITRE II : EVALUATION DU PROJET.....                               | 73 |
| Section 1 : Evaluation économique.....                                    | 73 |
| 1.1 La création de valeur ajoutée.....                                    | 73 |
| 1.2 Analyse du ratio.....   | 74 |
| 1.3 Contribution au développement régional et à l'économie nationale..... | 75 |
| Section 2 : Evaluation financière.....                                    | 76 |
| 2.1 La marge brute d'autofinancement.....                                 | 76 |
| 2.1.1 Définition.....   | 76 |
| 2.1.2 Formule.....  | 76 |
| 2.2 Le cash-flow actualisé.....   | 77 |
| 2.2.1 Définition.....   | 77 |
| 2.2.2 Formule.....  | 77 |
| 2.3 La valeur actuelle nette.....   | 78 |
| 2.3.1 Définition.....   | 78 |
| 2.3.2 Formule.....  | 78 |
| 2.3.3 Interprétation.....   | 78 |
| 2.3.4 Calcul.....   | 79 |
| 2.4 Le taux de rentabilité interne.....                                   | 79 |
| 2.4.1 Définition.....   | 79 |
| 2.4.2 Formule.....  | 79 |
| 2.4.3 Interprétation.....   | 80 |
| 2.4.4 Calcul.....   | 80 |
| 2.5 L'indice de profitabilité.....  | 81 |
| 2.5.1 Définition.....   | 81 |
| 2.5.2 Formule.....  | 81 |
| 2.5.3 Interprétation.....   | 81 |
| 2.5.4 Calcul.....   | 82 |
| 2.6 Le délai de récupération du capital investi.....                      | 82 |
| 2.6.1 Définition.....   | 82 |
| 2.6.2 Formule.....  | 82 |
| 2.6.3 Interprétation.....   | 83 |
| 2.6.4 Calcul.....   | 83 |
| 2.7 Selon les critères d'évaluation.....                                  | 84 |
| 2.7.1 La pertinence.....  | 84 |
| 2.7.2 L'efficacité.....   | 84 |
| 2.7.3 L'efficience.....   | 84 |

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| Section 3 : Evaluation sociale..... | 84        |
| 3.1 Création d'emploi.....          | 84        |
| 3.2 Effets de la formation.....     | 85        |
| 3.3 Impact socioculturel.....       | 85        |
| CONCLUSION PARTIELLE.....           | 85        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>     | <b>86</b> |

## **ANNEXES**

- Annexe 1 – Répartition de la population de Fort-Dauphin en 1989
- Annexe 2- Taux de mortalité, natalité, et accroissement naturel
- Annexe 3- Le plan d'aménagement du centre
- Annexe 4- Divisions administratives
- Annexe 5- Tarif d'insertion d'affichage sur support publicitaire
- Annexe 6- Tarif produits STAR

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **TABLE DES MATIERES**