

# SOMMAIRE

## REMERCIEMENTS

## LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

## INTRODUCTION

### PARTIE I: INDENTIFICATION DU PROJET

<b>CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....</b>	<b>8</b>
SECTION I : DESCRIPTION DE LA VILLE DE TOAMASINA .....	8
SECTION II : LES ACTIVITES DE LA POPULATION.....	11
SECTION III : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LE PROJET .....	14
SECTION IV : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET .....	18
<b>CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE DU PROJET .....</b>	<b>26</b>
SECTION I : LES DIFFERENTES GAMMES DE PRODUITS.....	26
SECTION II : LA CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE.....	26
<b>CHAPITRE III : ETUDE DE MARCHÉ .....</b>	<b>28</b>
SECTION I : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	28
SECTION II : ETUDE DE L'OFFRE SUR LE MARCHÉ .....	29
SECTION III : ETUDE DE LA DEMANDE .....	30
SECTION IV : ANALYSE DES CONCURRENTS .....	31
<b>CHAPITRE IV : POLITIQUE ET STRATEGIE MARKETING.....</b>	<b>34</b>
SECTION I : MARKETING MIX.....	34

### PARTIE II: CONDUITE FINANCIERE DU PROJET

<b>CHAPITRE I : EVALUATION DE L'INVESTISSEMENT .....</b>	<b>38</b>
SECTION I : NATURE ET COUT DES INVESTISSEMENTS .....	38
SECTION II : LES CHARGES ET LES PRODUITS D'EXPLOITATION.....	45
SECTION III : COMPTE DE GESTION POUR LES PRODUITS.....	52
<b>CHAPITRE II : STRUCTURE DE FINANCEMENT .....</b>	<b>55</b>
SECTION I : FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS.....	55
SECTION II : LE BILAN D'OUVERTURE .....	57
<b>CHAPITRE III : LES ETATS FINANCIERS .....</b>	<b>59</b>
SECTION I : LES RESULTATS PREVISIONNELS.....	59
SECTION II : PLANS DE TRESORERIE.....	61
SECTION III : LES BILANS PREVISIONNELS .....	63
<b>CHAPITRE IV : EVALUATION DU PROJET .....</b>	<b>69</b>
SECTION I : ANALYSE DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE .....	69
SECTION II : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET .....	72
SECTION III : EVALUATION SOCIALE .....	81
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>84</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>92</b>
<b>TABLES DES MATIERES .....</b>	<b>95</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>CA</b>	Chiffre d'Affaires
<b>CAF</b>	Capacité d'Auto Financement
<b>CF</b>	Charges Fixes
<b>CNaPS</b>	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CUT</b>	Commune Urbaine de Toamasina
<b>CV</b>	Charges Variables
<b>DRCI</b>	Délai de Récupération du Capital Investi
<b>EBE</b>	Excédent Brut d'Exploitation
<b>FRI</b>	Fonds de Roulement Initial
<b>INSTAT</b>	Institut National de la Statistique
<b>IP</b>	Indice de Profitabilité
<b>KO.FI.TO.VA</b>	KOperativa Fitanterana TOamasina VAngaindrano
<b>MAP</b>	Madagascar Action Plan
<b>MMB</b>	Matériels et Mobiliers de Bureau
<b>MSCV</b>	Marge Sur Coût Variable
<b>OMSI</b>	Organisation Medico-Social Inter- professionnelle
<b>PRD</b>	Plan Régional du Développement
<b>PTT</b>	Postes et Télécommunication
<b>RMC</b>	Ratio sur la Marge Commerciale
<b>RRF</b>	Ratio sur la Rentabilité Financière
<b>RSE</b>	Ratio de Solvabilité d'Entreprise
<b>SARL</b>	Société A Responsabilité Limitée
<b>SR</b>	Seuil de Rentabilité
<b>TRI</b>	Taux de Rentabilité Interne
<b>VAN</b>	Valeur Actuelle Nette
<b>PCG</b>	Plan Comptable Générale

## INTRODUCTION

*Les performances macro-économiques de notre pays se sont améliorées, mais elles restent encore insuffisantes, elles étaient caractérisées par un taux d'inflation de 12,4% en 2005. Le gouvernement malgache a cependant pour objectif de réduire ce taux à 5% en 2012.*

*En plus, la structure démographique en 2005 montre que la population active s'élève à 64,4% de la population totale. La productivité est faible, un manque de qualification et un sous-emploi considérable des ressources sont constatés. Le marché de travail est caractérisé par une inadéquation entre l'éducation et les besoins de l'emploi, le salaire minimum d'embauche est environ d'Ar 70 025,40.*

*En 2004, 72,1% de la population Malgache vivaient en dessous du seuil de la pauvreté qui est d'Ar 197 720. L'un des grands objectifs de la politique nationale figuré dans le MAP est de dynamiser et d'accroître l'investissement en entreprise. Si Madagascar n'arrive pas à atteindre son objectif, notre pays restera encore dans le sous – développement.*

*Cette étude s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, suivant l'engagement 6 du MAP. Dans la situation de pauvreté où vit la majorité des familles malagasy, l'intérêt de notre étude est de contribuer à trouver des solutions aux problèmes de sous - développement, plus précisément au problème de l'emploi. Nous estimons alors que pour remédier à ce problème de chômage, la création d'une société s'avèrerait une solution pertinente et durable.*

*Menée au sein de la commune urbaine de Toamasina, notre étude a pour thème : « PROJET DE CREATION DE LA COOPERATIVE DE TRANSPORTEURS KO.FI.TO.VA (KOperativa –FIntaterana- TOamasina-VAngaindrano) » dans la ville de Toamasina pour le siège et dans le district de Farafangana et Vangaindrano pour les agences.*

*A cet effet, notre travail comporte deux grandes parties :*

*La première présente l'étude conceptuelle du projet. Elle est composée de quatre chapitres à savoir :*

- Présentation générale du projet ;*
- Etude technique du projet ;*
- Etude de marché ;*
- Politique et stratégie marketing.*

*La deuxième partie traite l'étude financière du projet. Elle est divisée à son tour en quatre chapitres :*

- *Evaluation de l'investissement ;*
- *Structure de financement ;*
- *Etats financiers ;*
- *Evaluation du projet.*

**PARTIE I :  
INDENTIFICATION DU  
PROJET**

La première partie sera consacrée à l'identification du projet et se répartissant en quatre chapitres. Le premier chapitre est la présentation du projet. Puis le deuxième chapitre sera axé sur l'étude technique du projet ; le troisième chapitre est l'étude de marché. Enfin, le dernier chapitre traitera la politique et stratégie marketing.

## CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DU PROJET

### SECTION I- DESCRIPTION DE LA VILLE DE TOAMASINA

La monographie de la ville de Toamasina nous offre une opportunité de voir et de connaître la vie menée dans la ville.

Elle nous donne une idée sur les vivres, les problèmes et les contraintes rencontrés dans un monde urbain.

#### §1- Localisation et délimitation administrative

##### A. Localisation

Située à l'Est de Madagascar, en empruntant la Route Nationale 2, de la capitale vers la côte Est, la ville de Toamasina se trouve à peu près à 350 Km d'Antananarivo.

Elle est limitée au nord par la route Nationale 6 reliant la province de la région Analanjirofo, au Sud par la Route Nationale 2, reliant Toamasina à la capitale et à l'Est par le paysage bleu de l'Océan Indien.

##### B. Délimitation administrative

La CUT se trouve dans la région Antsinanana. Elle est dirigée administrativement par le maire communal, élu au suffrage universel direct.

#### §2 –Situation démographique

La ville de Toamasina compte 204 247 habitants dont 99 578 de sexe masculin et de 104 670 de sexe féminin.

Cette population est répartie dans 5 Firaïsa qui sont : Ambodimanga, Anjoma, Morarano, Tanambao V et Ankirihiry.

**Tableau n°1 : Répartition de la population par Firaïsa :**

<b>Firaïsa</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>TOTAL</b>
Ambodimanga	12 936	13 599	26 535
Anjoma	14 881	15 643	30 524
Morarano	22 990	24 165	47 155
Tanambao V	21 294	22 382	43 676
Ankirihiry	27 477	28 881	56 358
<b>TOTAL</b>	<b>99 578</b>	<b>104 670</b>	<b>204 247</b>

Source : DIR.INSTAT Toamasina/ DDSS-RGPH, Décembre 2008

Les habitants de la ville de Toamasina sont des populations jeunes, située entre l'âge de 16 à 45 ans. C'est un atout pour la commune car elle est constituée majoritairement par une population active capable d'augmenter et d'exploiter les ressources économiques de la commune et de redresser son économie.

Ci-dessous le Tableau résumant cette répartition par tranche d'âge :

**Tableau n°II : Répartition de la population par âge et par district**

<b>Tranche d'âge</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>	<b>TOTAL</b>
0-4	13 195	12 642	25 837
5-9	12 649	12 810	25 459
10-14	12 237	13 102	25 339
15-19	10 735	12 586	23 321
20-24	10 360	11 470	21 830
25-29	9 434	10 502	19 936
30-34	7 463	8 318	15 781
35-39	6 668	6 978	13 646
40-44	6 156	5 661	11 817
45-49	4 276	3 634	7 910
50-54	2 527	2 255	4 782
55-59	1 490	1 601	3 091
60-64	981	1 145	2 126
65-69	694	900	1 594
70-74	391	586	977
75-78	204	317	521
80 et +	118	662	280
<b>TOTAL</b>	<b>99 578</b>	<b>104 669</b>	<b>204 247</b>

Source : DIR INISTAT, 2008

D'après ce tableau, il apparaît que la population de sexe féminin est plus nombreuse que celle du sexe masculin, soit une différence de 5 091. Ce qui démontre la nécessité de mettre en relief l'approche genre pour une participation plus active des femmes dans le développement de la ville toute entière.



On voit apparaître aussi une population jeune, 106 331 habitants sont situés dans la classe d'âge de 16 à 45 ans, l'équivalent de 52.06% ? Ce qui montre que les habitants sont actifs et peuvent travailler malgré le manque d'emploi. Le sous-emploi persiste dans la commune du fait que la demande effective n'est pas satisfaite.

### **A. Répartition par ethnies**

Le mouvement de la population par la migration diversifiée nous permet d'identifier les occupants de la ville de Toamasina. A part les groupes Betsimisaraka, qui furent les premiers occupants, les autres ethnies s'y installent. Cette occupation par d'autres races entraîne l'existence d'une sorte de dialecte. On rencontre presque une diversité de culture dans cette commune.

## **§3 Situation géographique et géologique <sup>1</sup>**

### **A. Type de relief**

Il est varié. On distingue en effet la région étroite et basse du versant Est, puis la zone collinaire constituée, d'une part, d'étroites plaines dominées par le canal de Pangalane, et d'autre part, de collines variant entre 200 à 500 mètres d'altitude, cultivée de girofliers et de cafetiers, puis viennent ensuite la zone de forêt dense parallèle à la zone précédente avec une altitude moyenne de 1000 mètres, et enfin le rebord inférieur du socle ancien formant les hautes terres constituant la région Alaotra. Le climat est du type tropical : chaud et humide, la température varie en moyenne entre 18° et 28° Celsius. On y remarque par ailleurs l'influence de l'Alizé durant toute l'année. Il pleut presque toute l'année. La saison sèche est presque courte.

### **B. Les lacs**

Pour les lacs, les plus importants sont les lacs Rasoabe et Rasoamasay le long du canal des pangalanes et le lac Tampolo en aval de la forêt littorale Tampolo.

Voici quelques lacs de la région :

- Lagune d'Ambinanikoro : 96 ha
- Lac d'Andovolalina : 160 ha
- Lac de Nosive et Varaha : 3 411 ha
- Lacs de Sarobakina et Sanakingitra : 880 ha

---

<sup>1</sup> Monographie de la région Atsinanana, année 2004

## **SECTION II : LES ACTIVITES DE LA POPULATION<sup>1</sup>**

Les occupations essentielles assurant la subsistance de la population, lui fournissant les nécessaires à la vie ; les fonctions génératrices des revenus constituant l'ensemble des activités sources de revenus.

### **§1. Le secteur primaire**

#### **A. L'agriculture**

La ville de Toamasina ne dispose pas de surfaces cultivables. Donc la population ne pratique pas l'agriculture. Les habitants de la ville ne permettent pas d'avoir une place libre pour cela. Elle n'est pas observable et les citoyens ne se lancent pas dans les travaux de terre. C'est pourquoi, la ville de Toamasina rencontre de difficulté sur sa subsistance car la production n'est pas suffisante pour ravitailler la population de la ville. D'où la cherté du coût de la vie.

#### **B. L'élevage**

A Toamasina, l'élevage est moins pratiqué. La population pratique seulement des petits élevages comme : la vache laitière, les poules pondeuses.....mais elle ne pratique pas des élevages bovins, caprins.....D'après la direction provinciale de l'élevage, il y a très peu d'éleveurs professionnels à Toamasina. Donc, l'élevage est considéré comme une activité secondaire mais il contribue quand même aux emplois de la ville.

#### **C. La pêche**

La pêche traditionnelle est une pêche qu'on pratique avec de petites pirogues alors on ne peut pas aller plus loin mais seulement environ de 100 à 500 mètres de la côte en utilisant des matériels traditionnels ; tandis que la pêche industrielle utilise des bateaux de pêche et on peut avoir des tonnes de produits. Donc la pêche est une importante activité assurant la subsistance de la population. Elle constitue un revenu additionnel.

### **§2. Le secteur secondaire**

#### **A. L'Artisanat**

L'artisanat est aussi une activité de la population de la ville. On rencontre des artisanats d'art comme la broderie, le tissage, la couture. Cette activité commence à trouver sa place dans la vie de la population et elle est poussée par

---

<sup>1</sup> Monographie de la région Atsinanana, année 2004

l'existence des centres de formations professionnelles qui favorisent le développement de l'artisanat et trouvent des marchés pour les produits. L'artisanat traditionnel fait partie de la filière fibre et végétaux. Comme toute activité de l'artisanat, ce secteur est en phase de restructuration avec la mise en place de la chambre de métiers. C'est une activité qui génère de l'emploi mais très peu se trouve dans le formel, soit 15% seulement.

Les produits générés par cette activité restent sous-exploités à cause de l'étiquette « vita gasy » et aussi par le manque de considération pour ce secteur. Néanmoins, ce secteur essaie de s'organiser en participant aux foires internationales et nationales ainsi qu'aux diverses expositions.

### **B.L'agro- industrie**

Non seulement des activités artisanales, mais aussi des activités agro-industrielles sont dominées essentiellement par des entreprises de transformation des fruits en confitures se trouvant dans la ville. Des moyennes et petites entreprises concourent sur ce marché de transformation industrielle. Litchis, girofles, bananes et d'autres fruits sont les matières premières nécessaires à cette activité. En plus, des petits ateliers non formels sont visibles, assurant la fermentation des vins locaux.

Tous, comme toutes autres activités qui génèrent d'emplois, assurent la subsistance de certains foyers et constituent une ressource de revenu de nombreuses familles.

## **§3.Secteur tertiaire**

### **A. Le transport**

Plusieurs types de transports existent dans la ville de Toamasina. A savoir le transport maritime et fluvial, le transport routier, le transport aérien et le transport ferroviaire.

#### ***a) Le transport maritime et fluvial***

##### **a.1) Le transport maritime**

Parmi les communes urbaines les plus importantes de Madagascar, Toamasina tient son importance de par son port de transport qui s'y rattache. Ce statut lui confère un rôle économique de premier plan car c'est par Toamasina que transitent 60% des échanges avec l'extérieur. C'est non seulement le port du pays

mais celui de sa capitale et où s'organise le réseau de cabotage en rapport avec les ports secondaires avec des touchées de 1 456 navires chaque année dont 446 navires longs courriers, 122 cabotages, 159 bateaux de pêches et 749 bornages

### **a.2) Le transport fluvial**

Le canal de pangalanes est un trait marquant l'image de la ville : venant du Sud, il longe la côté. Son rôle dans le transport est important. Le canal aboutit au port fluvial de Toamasina qui abrite et met en activité 14 barrages, 8 pousseurs et un bateau de croisière. Ce canal assure le transport des marchandises dans toutes les côtes Est de Madagascar.

### **b) Le transport routier**

Toamasina possède 3 gares routières :

- les gares routières d'Ambolomadinika et Ankirihiry reliant la ville avec les zones suburbaines ;
- la gare routière de Tanambao V la reliant aussi aux autres provinces ( Moramanga, Tananarivo , Antsirabe et Fianarantsoa) ;
- la gare routière de Morarano la reliant à la région de Sud Est comme Manakara, Farafangana et Vangaindrano.

Les zones nationales occupent 200 voitures tandis que les zones suburbaines engagent 90 voitures.

### **c) Le transport aérien**

L'agence AIR MADAGASCAR s'occupe du transport aérien à Toamasina et travaille avec les agences de voyages. Les avions relient la ville à l'autre région avec 12 lignes régionales et une ligne internationale.

### **d) Le transport ferroviaire**

La voie ferrée se limite à relier la capitale à ses trois pôles d'appuis traditionnels :

- Son grenier à riz ;
- La capitale (Toamasina) ;
- Le port.

Le transport ferroviaire emploie plusieurs personnes. Ce transport est assuré par MADARAIL. Il assure le transport de marchandises vers plusieurs villes comme Antananarivo, Antsirabe..... Malgré les différents problèmes, dans le domaine du transport il rend service à la population, non seulement pour le

transport des voyageurs mais aussi pour les échanges des différents produits agricoles.

### **B. Le commerce**

Le commerce est la principale activité de la population de la ville de Toamasina. On compte plusieurs commerçants hommes ou femmes dans cette ville. Ils vendent sur le marché local des produits agricoles, des produits industriels et artisanaux.....

A Toamasina, le marché se trouve presque dans tous les quartiers mais on compte 5 grands marchés où se font la rencontre et les échanges entre les clients en occurrence : bazary kely, bazary be, bazary Ambolomadinika, bazary Ankirihiry, bazary Valpinson. On y trouve des commerçants grossistes qui détiennent des magasins où l'on peut trouver les différents articles nécessaires à la vie courante ; aussi des commerçants détaillants de tissu, de bois, des épiceries pour les marchandises générales, des bars, des hôtels restaurant, des marchandises en pleine d' aire et des petites gargotes. Cette activité commerciale favorise la population de la ville car elle est sa principale source des revenus et assure le développement économique de cette ville.

## **SECTION III : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LE PROJET**

### **§1 : Caractéristiques du projet**

#### **A. Objectifs et stratégies adoptées pour le projet**

##### ***a) Objectifs du projet***

Par définition, « l'objectif est un résultat précis assigné à l'action génération qualifiable et fixe pour être atteint durant un certain délai déterminé ». Pour le cas de notre projet, nous avons fixé deux objectifs principaux :

- ✓ En premier lieu, la création de la coopérative de transporteur moderne et de qualité ;
- ✓ En deuxième lieu, la rentabilité économique et financière de notre projet.

Nous tenons à préciser que l'amélioration de la qualité de nos produits exige :

- des matériels et des véhicules sophistiqués ;
- des personnels de qualité et experts en la matière ;
- d'un bon dirigeant.

Ces trois (03) conditions sont les clés de réussite de notre projet.

### ***b) Les stratégies***

« La stratégie, c'est une organisation de changement pour s'adapter au changement, plus précisément une stratégie est un ensemble concret de choix à porter structurelle quand-aux buts et objectifs de l'organisation et au moyens pour y parvenir ».<sup>1</sup>

L'application d'une stratégie dans ce présent projet nécessite les trois (03) conditions citées- ci après :

- Satisfaire les besoins du client ;
- Conquérir un avantage concurrentiel durable ;
- Capitaliser les points forts de notre projet en tenant compte du facteur temps, des matériels et surtout de l'orientation de l'entreprise vers la spécialisation.

### **B - Formes juridiques<sup>2</sup>**

Avant d'aborder les différentes formes juridiques des sociétés, il est important de connaître ce que c'est une société. « La société est une institution qui rassemble et combine entre eux un certain nombre de facteurs de production en vue de produire des biens ou des services. »

Pour créer une entreprise, il y a 3 possibilités de choix :

- premièrement, l'entreprise individuelle ;
- deuxièmement la SARL ;
- troisièmement, la S.A.

Chaque statut présente des inconvénients et des avantages. Pour être crédible dans les négociations, le statut de SARL conviendrait mieux au projet, même s'il faut souscrire et verser le capital en totalité, d'autant plus que les extensions futures permettront à l'unité de se transformer en S.A. La principale forme juridique de notre projet se résume comme suit :

- raison sociale : dans la région Antsinanana ;
- forme juridique : SARL ;
- coût du projet : Ar 604 185 275 ;

---

<sup>1</sup> Jacques GÉNÉRAUX, Economie politique, Micro économie, quatrième édition, Paris, 2007, page : 47

<sup>2</sup> Vololonirina RAVELOSON « cour de gestion comptable » troisième année gestion, Université Toamasina 2003-2004

- nombre d'associés : 10 ;
- siège social : Toamasina ;
- durée de vie : 99 ans.

Notre agence sera donc une Société à Responsabilité Limitée (SARL).

« Il faut signaler qu'en vertu de la loi n°2203-036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés Commerciales, et en application du décret 2204-453 du 14 juin 2004, les nouvelles dispositions à suivre concernant la SARL sont les suivantes :

- un capital minimum de 10 000 000 Ariary ;
- les apports doivent être immédiatement libérés, affirme l'article 33 de la loi du 10 décembre 2003 ;
- la valeur minimale d'une part sociale est fixée à 20 000 Ariary ;
- le nombre minimal des associés est fixé à 2 et le nombre maximal est de 50 associés ;
- la durée du mandat du gérant est de 4 ans (à défaut de nomination dans le statut).

### **C - Mission du projet**

Ce projet a pour mission de faire une coopérative de qualité pour satisfaire les besoins de la population.

Ce projet a aussi une autre mission, celle d'améliorer les produits offerts sur le marché et aussi d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

#### ***a) Identification de la zone d'implantation***

Avant de réaliser ce projet, nous nous sommes posé la question pour connaître le lieu où s'implanter. La décision la plus convaincante était de rester dans la ville de Toamasina pour le siège et dans les districts de Farafangana et Vangaindrano pour les agences parce que :

- Dans la ville de Toamasina surtout dans les quartiers de Morarano , Ambolomadinika, Analakininina,... les gens qui viennent de la région du Sud Est y résident et en grand nombre. Suite à cette raison, nous avons décidé de placer la coopérative KO.FI.TO.VA dans les quartiers de Morarano et aussi, pour faciliter les relations avec les clients et pour leur satisfaire.
- La plupart des gens originaires de Vangaindrano et de Farafangana aiment beaucoup se joindre à Toamasina pour plusieurs buts comme la recherche de travail, pour continuer les études(le cas des étudiants de l'université), et pour

les échanges des marchandises .En plus, les agences de Vangaindrano et Farafangana leur facilitent la réservation de place comme il faut et gardent leur part de marché.

## **§2 – Etude de l’environnement du projet de l’entreprise**

Notre projet doit avoir des relations durables et efficaces avec son milieu extérieur et intérieur pour pouvoir s’adapter aux réalités du marché aux différents secteurs de ses activités. On peut donc dire que l’entreprise est un système ouvert sur l’environnement.

Il existe deux types d’environnement de l’entreprise :

- environnement interne ;
- environnement externe.

### **A - Environnement interne**

L’environnement interne est caractérisé par les points forts et les points faibles de l’entreprise afin d’évaluer les compétences et les faiblesses de l’entreprise.

Les différents domaines à analyser pour le milieu intérieur sont :

- domaine marketing ;
- domaine financier ;
- domaine de production ;
- domaine des ressources humaines.

#### ✓ **Domaine marketing**

Il se définit par l’analyse de la part de marché. Les produits de qualité les prix, le lancement de publicité, l’efficacité de la distribution et aussi l’efficacité de la force de la vente et la couverture géographique.

#### ✓ **Domaine financier**

Il analyse le fond de roulement, le coût de capital, la stabilité financière et les résultats.

#### ✓ **Domaine de production**

Ce domaine étudie l’outil de production, la capacité de production, la performance de production, la nécessité des technologies modernes et sa performance.



✓ **Domaine des ressources humaines**

C'est l'analyse du mode d'organisation, la capacité de gestion et l'esprit d'entreprise, la capacité de leadership, ainsi que la qualification du personnel.

**B - Environnement externe**

Il est constitué par les opportunités et les nuances pour une entreprise. On peut vérifier les opportunités et les nuances de l'entreprise selon l'étude des situations démographiques, économiques, technologiques, socioculturelles et des autres environnements c'est-à-dire les clients, les concurrents et les circuits de distribution.

Or l'opportunité est un domaine d'action dans lequel une entreprise peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Cette opportunité est liée à son attrait et à sa probabilité de succès.

Notre étude permet de connaître l'assurance, l'opportunité du côté environnemental, social et financier.

Par contre, une nuance est un problème posé par une perturbation de l'environnement provoqué par une mauvaise position de l'entreprise dans son activité.

**SECTION III : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET**

**§1 : Structures des ressources humaines**

Les ressources nécessaires à la réalisation du projet doivent être définies et organisées. Comme toute organisation, quelque soit leur but, l'entreprise a besoin de personnel pour qu'elle fonctionne.

Les ressources humaines constituent alors la dimension la plus importante du management. Il importe de connaître l'environnement dans lequel il évolue :

📁 documents périodiques : contrat de travail, code de travail, convention collective, règlement général du personnel.

📁 documents de gestion: dossier du personnel, description de poste, manière d'organisation et les différentes procédures.

Notre organisation, en ce qui concerne les ressources humaines nécessite un personnel qualifié et compétent. Le tableau ci-dessous montre l'effectif du personnel de notre projet :

**Tableau n°III :** Effectif du personnel

Poste	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Gérant	1	1	1	1	1
Adjoint gérant	1	1	1	1	1
Comptable	1	1	1	1	1
Chauffeurs	20	20	20	20	20
Secrétaire	6	6	6	6	6
Intermédiaire	4	4	4	4	4
Femme de ménage	3	3	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

Source : notre estimation, Novembre 2009

**Remarque:**

- Le gérant et son adjoint doivent rester régulièrement au bureau central de la coopérative sauf en cas de mission ;
- chaque voiture a deux chauffeurs pour éviter l'accident ;
- en total, la coopérative a six secrétaires qui sont placées comme suit, les deux Secrétaire sont pour le bureau central et les quatre autres sont pour les sous bureaux agences (deux secrétaires pour chaque agence) ;
- deux intermédiaires pour le bureau central et un intermédiaire pour chaque agence ;
- une femme de ménage pour chaque agence.

**§2 - Organigramme**

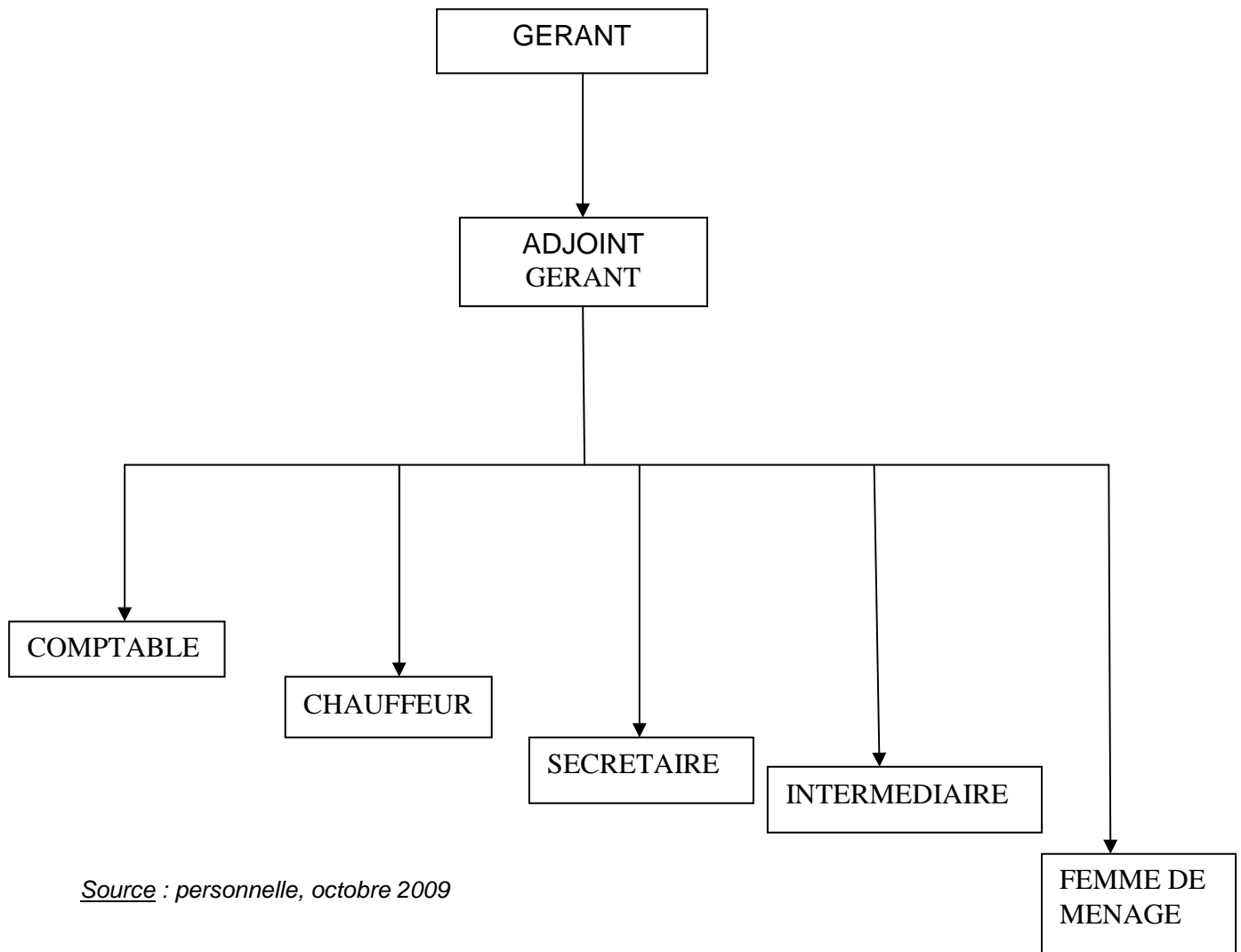
« La hiérarchisation et la coordination sont les principaux éléments de l'approche stratégique. »<sup>1</sup>

L'organigramme que nous allons présenter ci-après montre la répartition de la hiérarchisation et de la coordination des tâches et des fonctions.

---

<sup>1</sup> Hayat F.P.FIEDLER ; Michel, Force de vente, Paris, 2004, page : 114

**Schéma n°1** : Organigramme



« La division de travail est caractérisée par diverses manières de répartir les tâches et le travail pour atteindre les objectifs fixés ». <sup>1</sup>

Le personnel que nous devons recruter doit avoir des qualifications pour assurer des services de qualités et pour pouvoir participer au bon fonctionnement de l'entreprise.

### **§3 - Mission du personnel**

#### **A - Gérant**

Ces tâches assurent la recherche de meilleurs emplois de ressources humaines afin que les objectifs généraux soient atteints. Le poste de gérant

---

<sup>1</sup> Helbriegel DON –John SLOCUM, Richard WOODMAN, Management des organisations, première édition, 9è tirage, Paris, 2002, page : 406.

constitue un centre de décision et de coordination de toute activité, il en est ainsi des travaux de contrôle et de suivi indiqués pour l'adaptation de la politique et de la stratégie adaptées au sein de l'entreprise. Le gérant occupe le poste de direction qui est une fonction très importante.

Ces principales tâches sont les suivantes :

- **organiser** : c'est à dire mettre en place une structure, un squelette avec des articulations ;
- **animer** : c'est-à-dire adopter un style de commandement, des principes de direction, et stimuler le personnel ;
- **finaliser** : c'est-à-dire déterminer les objectifs ainsi que les voies et moyens pour les atteindre, autrement dit planifier ;

Ces trois grands points cités ci-dessus relèvent de la fonction de direction, le choix de la structure, les problèmes liés au commandement et enfin tout ce qui a trait à la stratégie.

### **B- Adjoint gérant**

L'adjoint gérant aura pour principale tâche :

- remplacer les tâches du gérant s'il s'absente (congé, repos médicale, mission,.....) ;
- faire le suivi de l'activité des agences (Farafangana, Vangaindrano) ;
- faire le rapport trimestriel.

### **C – Comptable**

Le comptable aura pour principales tâches de :

- occuper la gestion comptable et financière dans le but de finaliser tous mouvements de flux monétaires ;
- finaliser tous mouvements de flux réels pour lesquels l'entreprise exerce et entretient des relations permanentes avec son environnement c'est-à-dire les relations avec les fournisseurs, les clients, l'Etat et les autres institutions pour s'informer sur l'évolution du marché afin d'assurer le développement de son activité ;
- constituer les états financiers de l'entreprise en respectant les normes comptables et les procédures en vigueur.

### **D – Chauffeurs**

Les chauffeurs assurent :

- le rôle de mécanicien pour l'entretien et la réparation des véhicules ;
- le rôle de chauffeur.

### **E – Secrétaire**

Elle a pour rôle d'assurer :

- accueil des clients et communication externe ;
- l'enregistrement dans les cahiers de départ pour les voyageurs ;
- distribution des billets aux voyageurs ;
- tenue de caisse.

### **F – Intermédiaire**

- l'Intermédiaire a pour rôles de :
- chercher des clients ;
- persuader les clients à choisir la coopérative KO.FI.TO.VA ;
- aider les clients à porter leurs bagages ;
- assurer l'attachement des bagages des clients qui sont sur le point de partir.

### **G-Femme de ménage :**

- nettoyer le bureau et le domaine de l'entreprise ;
- surveiller les biens de l'entreprise.

## **§4 - Le chronogramme des travaux et des activités**

### **A – Préparation et mise en œuvre**

Cette période correspond à l'implantation du projet, elle est envisagée pour l'année 2009, après que toutes les formalités aient été accomplies. Cette tâche concerne l'aménagement et la mise en place des infrastructures ainsi que l'acquisition des différents matériels.

### **B – Temps de réalisation**

Après l'aménagement et la mise en place des infrastructures, nous débuterons notre activité au mois de janvier 2011.

Vue sous cet angle, la mise en place du projet de coopérative de transporteur dans la ville de Toamasina, Farafangana et Vangaindrano a sa

raison d'être. Il faut maintenant se pencher de manière approfondie sur les conditions techniques et rationnelles en termes de temps et d'espace.

### C – Calendrier de réalisation

La vie de l'entreprise peut être groupée en deux étapes :

La première est caractérisée par l'étude du marché à l'obtention de financement. Elle est constituée par les phases suivantes :

- étude préalable ou étude de marché : 1 mois ;
- évaluation du plan d'affaires : 1 mois ;
- constitution de la société : 1 mois ;
- recherche et obtention de financement : 3 mois.

Le graphique suivant récapitule la première étape de la vie de l'entreprise :

**Graphique n°1:** la première étape de la vie de l'entreprise

Etape	2010				
	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Etude du marché					
Elaboration du plan d'affaire					
Constitution de la société					
Recherche et obtention de financement					

*Source, personnelle, année 2009*

Après avoir acquis le financement, nous pouvons passer à la deuxième étape. La deuxième étape est l'obtention de financement durant la période où la quantité de vente est importante et au moment du paiement des clients. Elle est caractérisée par:

- construction du bâtiment : 1 mois ;
- passation de la commande des matériels et équipements : 2 semaines ;
- acquisition des matériels et équipements : 2 semaines ;
- installation des matériels et équipements : 1 mois ;
- recrutement et formation du personnel : 1 mois ;
- début de l'activité : 2 mois ;
- vente importante : A partir du mois de mars.

Le graphique suivant résume la deuxième étape de la vie de l'entreprise

**Graphique n°2 :** la deuxième étape de la vie de l'entreprise :

Etape	2010		2011		
	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars
Construction					
Passation de commande					
Installation					
Recrutement et formation du personnel					
Activité					
Vente					

Source : personnelle, octobre 2009

Dès qu'on aura le financement, on pourrait procéder aux investissements de différentes immobilisations, mobilisations ainsi qu'aux besoins de fonctionnement. Ces matériels et équipements doivent être obtenus au mi-novembre et doivent être installés au mois de décembre de l'année 2010. Après le recrutement du personnel, nous passerons à leur formation. Notre activité va commencer au mois de janvier de l'année 2011.

**D – Gestion de temps adoptée**

La gestion de temps est un élément important dans l'organisation de l'entreprise car c'est en fonction du temps qu'on peut déterminer la capacité de production envisagée.

Pour le cas de notre projet, nous avons adopté notre propre temps de travail pour faciliter l'atteinte de l'objectif. Toutes les entreprises créées à Madagascar sont régies par le code de travail malgache. Nous devons alors respecter ce code de travail qui :

- limite le temps de travail à 40 heures par semaines et 8 heures par jour. Notre société envisage un emploi du temps de 7h 30 mn à 12h le matin et de 15h à 18h 30mn l'après midi ;
- ordonne l'inscription à la CNaPS et l'OMSI ;

- ordonne un congé annuel de 1 mois soit de 2,5 jours par mois payé.

Les employés sont libres de choisir leur temps de congé, commençant du mois de janvier jusqu'au mois d'avril. Pendant cette période, il n'existe pas beaucoup de clients, d'où l'activité ralentit ;

- régit le salaire minimum d'embauche qui est d'Ar 70 025,40. Notre société paie les employés au dessus de ce montant.



## **CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE DU PROJET**

L'étude technique est un élément primordial à maîtriser avant la mise en place du projet car nous devons maîtriser ce que nous voulons réaliser pour éviter la perte ou le déficit. Comme il s'agit d'une coopérative de transporteurs nous analysons, en premier lieu, les différentes voitures de notre entreprise avec leurs caractéristiques, en deuxième lieu la capacité de production envisagée, et en dernier lieu, l'entretien et la réparation des voitures.

### **SECTION I : LES DIFFERENTES GAMMES DE PRODUITS**

La gamme de voiture utilisée par la société est unique c'est-à-dire 10 MAZDA dont chacune possède 14 places.

#### **§1 - Les caractéristiques des voitures**

Chaque voiture de notre projet doit remplir les deux critères suivants :

- La sécurité

C'est un élément important pour éviter tous les risques qui peuvent se produire. Les voitures doivent être bien entretenues pour éviter toutes les pannes techniques ; la vitesse maximale ne doit pas dépasser 80km/h pour la prévention des accidents de circulation.

Les chauffeurs doivent être prudents, avoir une bonne conduite physique et morale.

- Le confort

L'extérieur de chaque voiture doit avoir une peinture présentable et propre ; les voitures devront être en bon état, et être équipées de matériel audio.

Le service coopératif de transporteur est une activité qui nécessite beaucoup de prudence et de maîtrise des circuits routiers et des confort en voitures. Tout cela conditionne la capacité de production : le programme de production que nous estimons pour le cas de notre projet s'échelonne sur une période de 5 ans.

### **SECTION II : LA CAPACITEE DE PRODUCTION ENVISAGEE**

#### **§1 - Le calendrier de production**

Le planning de production sera réalisé pendant toutes les années d'exploitation. Le tableau ci-après montre le nombre moyen de jours actifs par voiture estimé à partir de l'évolution de la demande et de notre niveau d'activité.

**Tableau n°IV** : Le planning de production pour la première année

<b>Mois</b> <b>Voiture</b>	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
Minibus (10 voitures)	170	130	130	130	130	130	180	190	200	130	130	220	<b>1 870</b>

Source : notre estimation 2009

D'après ce tableau, on constate que pendant le mois de juillet, Août, Septembre, Décembre et Janvier il y a une forte demande. Cela est dû aux grandes vacances et aux vacances de Noël des étudiants. A ce moment, chaque minibus fait 3 voyages par semaine (aller, retour et aller) pour aller à Vangaindrano. Pour les 10 minibus il y a de 12 voyages par mois donc 120 voyages par mois le total. Les nombres restants (par exemple : 170-120= 20) sont des autres voyages (locations) effectués par les voitures.

Pour le mois de Février, Mars, Avril, Mai, Juin, Octobre et Novembre il y a une faible demande. Chaque minibus fait 2 voyages par semaine (aller et retour) donc 80 voyages et de 50 spéciales voitures par mois dont la somme est de 150 voyages par mois.

Nous allons maintenant voir le tableau récapitulatif de notre production, envisagée pendant 5 ans.

**Tableau n°V** : Production envisagée pendant 5 ans

<b>Année</b>	<b>N+1</b>	<b>N + 2</b>	<b>N + 3</b>	<b>N + 4</b>	<b>N + 5</b>
Minibus (MAZDA)	1 870	1 965	2 062	2 165	2 273
TOTAL	1 870	1 965	2 062	2 165	2 273

Source : notre estimation 2009

Rappelons qu'il y a une augmentation annuelle de 5% de la demande.

## **CHAPITRE III : ETUDE DE MARCHE**

L'étude du marché permet de recueillir des données sur les intentions d'achat des consommateurs lorsqu'on veut introduire un nouveau produit sur un marché.

Le responsable de production, le responsable commercial et le gestionnaire ont fait l'étude de marché pour pouvoir prendre des décisions et pour réduire l'incertitude. Cette étude permet de savoir la part de marché envisagée pour le nouveau projet et celle des concurrents. La stratégie marketing adoptée est l'analyse concurrentielle.

Avec un bon sens en marketing, tout entrepreneur affirme qu'on ne peut pas créer une entreprise sans avoir au préalable des données sur les besoins, la nature et l'importance de la future clientèle. « Sous l'expression d'étude de marché se classent les moyens d'informations, collecte des données utilisées par les praticiens du marketing pour prendre leurs décisions »<sup>1</sup>.

Cette étude est caractérisée par deux aspects :

- l'aspect qualitatif élaboré à partir des interviews : il est constitué par l'analyse de la filière, l'accueil des services, l'étude de la clientèle. Cet aspect est important pour déterminer la stratégie de commercialisation ;
- l'aspect quantitatif effectué à partir des études statistiques.

Pour la section suivante, nous évoquons la méthodologie de l'étude de l'offre et de la demande, l'étude de la concurrence.

### **SECTION I : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Pour la réalisation de ce projet, nous nous mettrons toujours en contact avec les clients pour maintenir des relations durables. Dans cette section, nous interviewons les différents concurrents existant à Toamasina, et ainsi que leurs clients.

#### **§1 - Mode de collecte des données**

Rappelons que nous avons utilisé deux méthodes pour avoir les données :

- la recherche documentaire ;
- l'enquête.

---

<sup>1</sup> Pierre GREGORY Marketing deuxième édition, Paris, 1996, page : 15

## **§2 - Etude des informations recueillies**

Le recueil des informations nécessaires joue un rôle capital car la viabilité de ce présent projet en dépend.

Il est primordial de connaître le marché et son environnement avant de créer un projet. Si on a des informations importées sur le marché, les risques sur les décisions sont minimisés.

Les résultats de l'analyse des informations sont visibles dans diverses parties et section de cet ouvrage. C'est le fruit de recherches effectuées durant une certaine période. Il s'agit de l'étude de la demande, de l'offre, de la concurrence et de la stratégie marketing adoptée.

### **SECTION II : ETUDE DE L'OFFRE SUR LE MARCHÉ**

Cette section évoque l'offre sur le marché ainsi que les produits à offrir.

#### **§1- Offre sur le marché**

L'économie de marché exige qu'on respecte la loi de l'offre et de la demande, qu'il faut prendre en compte la quantité des produits disponibles sur le marché ; c'est l'objet de cette partie. Plusieurs sociétés ou même des particuliers pratiquent ce métier dans beaucoup de localités de Madagascar et en particuliers à Toamasina, mais la quantité et la présentation laissent beaucoup à désirer. L'ensemble de l'offre sur le marché est donc présenté par le tableau ci-après.

**Tableau n°VI:** Offre sur le marché (année 2009).

<b>Fournisseurs</b>	<b>Nombre de voitures actives par an</b>
SONATRA	1 550
COTISSE	1 567
Autres	1 502
<b>TOTAL</b>	<b>4 619</b>

*Source : notre propre enquête, septembre 2009*

Pour l'année 2009, l'ensemble de la production s'élève à 4 619 voitures actives par an pour les voitures minibus.

## **§2 - Produits à offrir**

La qualité et la quantité joue un rôle essentiel sur la demande des clients. Notre but est de mettre en bonne relation les clients et les producteurs.

Nous essayerons de lancer sur le marché les services de coopérative de transporteurs KO.FI.TO.VA. Elles seront disponibles en qualité (respectant les normes), et quantité (une place importante sur le marché par rapport aux autres) pour la première année de l'activité. Nous envisageons d'offrir sur le marché: 10 voitures minibus (MAZDA).

## **SECTION III : ETUDE DE LA DEMANDE**

L'analyse de la demande est un élément important pour ce présent projet, pour savoir la part de marché disponible sur le marché de la coopérative. Nous tenons compte de toutes les catégories de clientèle pour réussir à faire fonctionner convenablement ce projet. Nous évoquons maintenant dans cette section les clients cibles.

### **§1 - Les clients cibles**

Rappelons que l'activité principale de ce projet concerne la coopérative de transporteurs KO.FI.TO.VA dans la Commune Urbaine de Toamasina (CUT) et ses périphéries, à l'attention des personnes morales et ou physiques. La plupart de nos clients seront donc les voyageurs, les touristes internationaux, nationaux, les vacanciers et les autres. Ces clients peuvent être regroupés en deux :

- soit, les clients qui approchent directement notre société ;
- soit, les clients provenant par intermédiaire.

### **§2 - demandes de la CUT**

Tous nos produits seront donc destinés à toutes les catégories de clientèle qui existent .Nos principaux clients sont donc les voyageurs, les locateurs.

Présentation du Tableau n°de répartition de voyage et de locations :

**Tableau n°VII:** Répartition des demandes :

<b>Année</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Voyages	5 200	5 460	5 733
Locations	1 720	1 806	1 896
<b>TOTAL</b>	<b>6 920</b>	<b>7 266</b>	<b>7 629</b>

*Source : Enquête personnelle Septembre. 2009*

D'après ce tableau, nous remarquons que les nombres des demandeurs augmentent chaque année. Cette évolution est donc favorable à notre affaire.

## **SECTION IV : ANALYSE DES CONCURRENTS**

Notre projet doit connaître les adversaires et leurs points stratégiques, ainsi que les différentes techniques qu'ils adoptent pour pouvoir préparer les attaques et les mouvements défensifs. Nous devons alors savoir les principaux concurrents, leur part de marché, leurs forces et faiblesses pour être le meilleur sur le marché. La concurrence est alors une préoccupation majeure de l'entreprise. Passons maintenant à l'identification des concurrents.

### **§1 - Identification des concurrents**

Sur le marché de la coopérative de transporteurs KO.FI.TO.VA, il existe deux (02) types de concurrents :

- les concurrents directs : ceux qui ont des produits similaires ou semblables au produit que nous envisageons ;
- les concurrents indirects : ceux qui offrent d'autre produits, mais pouvant répondre aux mêmes besoins des clients.

### **§ 2 - parts de marché**

#### **A - Sur le marché**

Le but de cette sous section est de connaître les parts déjà occupées par les concurrents, et aussi d'envisager les part de ce projet sur le marché. Le Tableau n° ci-après montre la détermination de la part de marché des concurrents :

**Tableau n°VIII**: Détermination des parts de marché (jour actif de voiture).

<b>Rubriques</b>	<b>Quantités</b>	<b>%</b>
offres	4 619	60.55
demandes	7 629	100
déficits	3 010	39,45

*Source : notre propre calcul Septembre, 2009*

Le calcul de la détermination du part de marché s'obtient par :

Déficit (en jour actif) = 7 629-4 619.

Demande – Offre = 3 010

Déficit (en %) = 39,45 %

La demande par jour actif est de 7 629, alors que l'offre totale est de l'ordre de 4 619. En ce qui concerne notre projet, le marché a besoin de jours actifs de voiture. Les concurrents occupent une part de marché de 66.75%. Par conséquent, il y a encore une part de marché disponible de 39.45%. Cette situation confirme encore la raison qui nous pousse à investir dans ce domaine.

Nous allons maintenant voir la détermination de la part de marché prévue dans ce projet.

### **B - Pour notre projet**

Pour la première année d'exploitation, nous envisageons d'offrir 1 870 jours actifs de voitures. Nous prenons les parties disponibles sur le marché dans le but de satisfaire les besoins des clients non encore satisfaits.

Nous sommes dans une économie de marché et notre projet est à but lucratif.

Nous présentons ci-dessous le tableau montrant la part de marché envisagée pour la première année d'exploitation.

**Tableau n°IX** : Parts de marché envisagées

Désignation	Quantité	%
Parts de marché	1 870	24.51

*Source : notre propre calcul, septembre 2009*

La part de marché est le rapport de production envisagée et les quantités demandées.

Pour le cas de notre calcul :

$$\begin{aligned} \text{Part de marché} &: 1\,870 \times 100 / 7\,629 \\ &= 24.51\% \end{aligned}$$

Nous pouvons dire que notre projet occupe une part de marché importante sur le marché de coopérative et de location de voiture, car elle tient le premier rang en ce qui concerne la capacité de production. Notre projet occupe une part de marché de 24,51%. Après avoir vu les parts de marché envisagées, analysons maintenant ses concurrents.

### **§3- Analyse des concurrents de notre projet**

En termes de concurrence, il existe 3 centres de coopérative de transporteurs KO.FI.TO.VA : à Toamasina I, à Farafangana et à Vangaindrano,

mais nous bénéficions d'un grand avantage sur cette part de marché considérable par rapport aux concurrents. Les concurrents sont ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers le même produit, et ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons pour y parvenir. Quels sont ces concurrents ? La réponse à cette question est mentionnée dans la sous section « offre sur le marché ». Nous connaissons très bien ces concurrents. Quelles sont alors leurs forces et leurs faiblesses ?

Le Tableau ci-après montre et résume les forces et faiblesses des concurrents :

**Tableau n°X** : la force et la faiblesse des concurrents

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proximité des clients</li> <li>Dispose d'expériences et de techniques modernes</li> <li>✓ Utilisation de technologie sophistiquée</li> <li>Voitures neuves</li> <li>✓ Pas de problèmes sur ventes</li> <li>Capacité de trouver une opportunité sur le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coût de main d'œuvre élevé</li> <li>✓ Mauvaise prestation de service</li> <li>✓ Mauvaise qualité de voitures</li> <li>✓ Prix trop cher</li> </ul>

Source : notre propre enquête au mois de septembre.2009

Pour maintenir la viabilité de ce projet, notre projet cherche à trouver le maximum de possibilité pour mieux satisfaire les clients. Quelles politiques et stratégies devons nous adopter dans ce projet ? Pour répondre à cette question, nous allons analyser dans cette section les politiques et stratégies adoptées pour ce projet.



## **CHAPITRE IV : POLITIQUE ET STRATEGIE MARKETING**

Par définition, la stratégie marketing est caractérisée par l'ensemble des moyens permettant l'adéquation d'une société avec son environnement économique, politique et social.

### **SECTION I : MARKETING MIX**

« Le marketing mix est la combinaison particulière que le responsable marketing peut faire de ces variables »<sup>1</sup>. Ce marketing mix est caractérisé par quatre (04) variables différentes à savoir :

- Le prix ;
- La place ;
- La promotion ;
- Le produit.

Nous analysons un à un ces variables pour mieux connaître le marketing mix.

#### **§1 - Produit**

Le produit est une composante primordiale d'une politique de marketing, en ce sens qu'on peut rarement compenser l'inadaptation d'un produit à son marché à l'aide des autres composantes du marketing mix. Ces produits que nous essayons de lancer sur le marché sont le service de la coopérative et de location de voiture. Ces voitures doivent répondre aux besoins des clients, et c'est pour cela que nous offrons une gamme de voitures :

- **MAZDA**

La MAZDA est composée de 14 places.

Pour faire face à la concurrence et pénétrer sur le marché, nous sommes obligés de faire une recherche sur l'excellence , l'initiative des services et l'innovation. La qualité ou l'excellence est l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins du client. Nous tenons toujours compte des attentes de nos clients en termes de voitures et de services fournis. Pour nous, nous contentons de la bonne marque des voitures.

Ainsi, nous avons vu les voitures de la coopérative de transporteur et de location de voiture existantes à Toamasina et nous sommes convaincus qu'elles sont bonnes pour mieux satisfaire les clients. Nous essayons d'employer les

---

<sup>1</sup> Dennis PETTIGREW, Marketing, deuxième édition, Paris, 2000, page : 15

voitures qu'elles offrent, mais nous employons des voitures plus puissantes et plus confortables.

Notons en plus que ses politiques et stratégies s'enrichissent au fil du temps car nos produits passeront les phases de cycle de vie des produits :

- Lancement ;
- Croissance ;
- Maturité ;
- Déclin ;

Abordons maintenant la deuxième composante du marketing mix.

## **§2 - Place**

La place que nous envisageons occuper par notre projet d'exploitation n'a pas été choisie au hasard, car ce choix repose sur notre besoin d'activité.

## **§3 - Promotion**

Comme elle est une composante du marketing mix, elle est un élément essentiel du marketing mix. Le mix communicationnel à utiliser dans notre projet est constitué par :

- ✚ les relations publiques ;
- ✚ les publicités sur les lieux d'exploitation ;
- ✚ les publicités sur les véhicules ;
- ✚ l'accueil promotionnel ;
- ✚ les publicités par l'intermédiaire des canaux de communication ;
- ✚ la promotion de vente.

### **A- Les relations publiques**

Nous essayons d'adopter les éléments suivants pour les relations publiques :

- ✚ le publi-reportage qui consiste à connaître les informations concernant nos services et nos voitures ;
- ✚ les journées portes ouvertes, c'est-à-dire créer une communication entre nos services, notre société, et nos voitures et les clients nationaux. Lorsque les futurs clients visiteront notre site, nous leur exposerons notre activité ainsi que ses avantages.

### **B – Publicité sur le lieu d'exploitation et sur les véhicules**

Sur la façade de l'entreprise, sur le chantier, nous mettrons en évidence le nom et les logos de notre société. Les retombées de cette publicité ne sont pas

directes, mais elles permettent d'imprimer le nom de l'entité dans leurs esprits et surtout d'associer ce nom à un secteur d'activité et à ses réalisations concrètes.

Le nom doit être lisible avec éventuellement les coordonnées. Pour être visible de loin, l'enseigne ne doit pas être trop surchargée et pourra être éclairée même la nuit.

Pour les véhicules, nous allons coller nos coordonnées et le nom de notre société pour attirer les clients nationaux.

### **C- Publicité par l'intermédiaire des canaux de communication**

Concernant la publicité, elle se fait par les canaux de communication suivants :

-  les spots radios ;

-  les spots télévisés ;

Nous utilisons les deux spots cités ci-dessus pour faire connaître notre société ainsi que pour attirer les clients.

### **D - Prix**

La fixation du prix est un élément essentiel car le niveau du prix de notre service face aux clients donne toujours une image du produit en question lors des achats des clients. Actuellement, un individu peut fixer le prix de ses produits en fonction de ce que celui-ci coûte réellement et en fonction du profit qu'il envisage tirer.

« Le prix joue un rôle de tout premier plan dans le comportement d'achat, et il en est encore ainsi dans les pays en voie de développement »<sup>1</sup>. Nous constatons que le prix de la coopérative de transporteur et de location de voiture est bas, cela veut-dire que le produit en question est mauvais. Par contre, si le prix est plus cher, cela veut dire que les produits sont réservés aux clients qui ont des revenus suffisants. Nous devons maîtriser les deux situations de prix, car il y a risque de faire perte d'une partie de la clientèle de la société, si on ne maîtrise pas ce risque ; il y a risque de diminution du chiffre d'affaire, d'augmentation des coûts. La fixation du prix est alors fondamentale et même fatale pour ceux qui veulent résister sur le marché.

---

<sup>1</sup> Phillip KOTLER et Bernard DUBOIS, Marketing management, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 1998, page : 479.

**PARTIE II :  
CONDUITE FINANCIÈRE DU  
PROJET**

Après avoir vu la généralité de notre projet, la partie suivante est consacrée à sa conduite financière. Cette partie montre l'investissement nécessaire pour créer ce projet, et met l'accent sur la structure du financement. Elle présente également les états financiers et l'évaluation du projet pour montrer la rentabilité et les avantages économiques et sociaux de la mise en place de ce présent projet.

## **CHAPITRE I : EVALUATION DE L'INVESTISSEMENT**

« L'investissement est un engagement durable de capital que fait l'entreprise en vue de maintenir ou d'améliorer sa situation économique »<sup>1</sup> Nous pouvons dire alors que l'investissement est caractérisé par un acte d'acquisition de biens matériels ou immatériels, résultant d'un critère de rentabilité en vue de les fructifier pour les années à venir. Elle est aussi caractérisée par une sortie de fonds initial qui doit avoir des effets attendus sous formes d'encaissement successif sur plusieurs années. Les décisions d'emplois de capitaux sont sans doute les décisions les plus importantes pour une société. Elles déterminent non seulement la classe de risque de la firme, mais aussi sa rentabilité.

### **SECTION I : NATURE ET COUT DES INVESTISSEMENTS**

Il existe plusieurs types d'investissements à savoir :

- Les investissements inscrits en immobilisation corporelle et incorporelle dont les conséquences s'étalent sur plusieurs années ;
- Les échanges qui ont des conséquences immédiates.

#### **§1- Les immobilisations**

Pour mettre en œuvre un projet, il est primordial d'étudier la rentabilité et l'efficacité du projet. La première étape est alors de définir les investissements à réaliser et ensuite de les évaluer financièrement. Le montant des investissements est la somme des immobilisations et du fonds de roulement initial. Cette somme est caractérisée par les apports en numéraire et en nature des associés et les emprunts effectués auprès des organismes financiers.

En général, les immobilisations sont constituées par :

- Les immobilisations incorporelles ;
- Les immobilisations corporelles ;
- Les immobilisations financières.

Pour le cas de notre étude, nous pensons acquérir les deux premières catégories d'immobilisations citées ci-dessus.

---

<sup>1</sup> Edith GLINGER, Gestion financière de l'Entreprise, Mémentos Dalloz, Paris, page : 44

## **A - Immobilisation incorporelle**

L'investissement en immobilisation incorporelle est caractérisé par le frais de développement. Cette immobilisation regroupe les dépenses engagées à l'occasion des opérations qui conditionnent le développement de la société, mais dont le montant ne peut être rapporté aux produits des biens et aux services bien déterminés. Le frais de développement est évalué à Ar 2 000 000.

## **B – Immobilisation corporelle**

Les investissements en immobilisations corporelles sont composés de :

🇲🇵 Terrain : notre projet nécessite trois terrains pour la construction de bâtiments en demi-dure basée dans la province de Toamasina, dans le district de Farafangana et Dans le district de Vangaindrano Le coût du terrain est évalué à Ar 20 000 000.

🇲🇵 Construction : la construction est caractérisée par la construction d'un bâtiment en demi-dure équipé de 3 salles dont 2 bureaux et un magasin pour le centre et pour chaque agence. La somme de l'investissement prévu est de Ar 30 000 000.

🇲🇵 Les matériels et mobiliers de bureau sont composés sous forme de Tableau n° comme suit :

**Tableau n° XI** : Tableau récapitulatif du matériel et mobilier de bureau ( en Ariary):

<b>Elément</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Montant</b>
Barquette	9	10 000	90 000
Chaise	9	7 000	63 000
Table	7	30 000	210 000
Téléphone	3	30 000	90 000
Machine à calculer	3	14 000	42 000
<b>TOTAL</b>			495 000

Source : Notre estimation 2009

🇲🇵 L'agencement, l'aménagement et l'installation constituent un élément important pour la constitution du projet et aussi pour l'aménagement nécessaire pour l'avancement des travaux. Leur coût est évalué à Ar 600 000.

✚ Un ordinateur complet composé d'un écran, d'un clavier, d'une souris, d'une imprimante, d'un onduleur et d'autres accessoires informatiques est estimé à Ar1.000.000.

✚ Les matériels de transport constituent les matériels les plus importants à la réalisation de ce projet. Une enquête réalisée auprès des vendeurs de voitures nous a permis d'estimer le prix d'un minibus(MAZDA) à Ar 40 000 000.

Le Tableau n° ci-après montre les coûts et les natures des voitures.

**Tableau n° XII** : Tableau récapitulatif de matériel de transport ( en Ariary) :

Eléments	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Minibus(MAZDA)	10	40 000 000	400 000 000
<b>TOTAL</b>			<b>400 000 000</b>

Source : Notre estimation 2009

Nous allons résumer dans le tableau ci-après les coûts des Immobilisations.

**Tableau n° XIII** : Tableau récapitulatif des coûts des matériels et équipements ( en Ariary)

Rubriques	Montant
<u>Immobilisations incorporelles:</u>	2 000 000
Frais d'établissement	2 000 000
<u>Immobilisations corporelles:</u>	452 095 000
Matériel et mobilier de bureau	495 000
Matériel informatique	1 000 000
Installations	600 000
Matériel de transport	400 000 000
Construction	30 000 000
Terrain	20 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>454 095 000</b>

Source : Notre estimation 2009



Les coûts totaux des immobilisations corporelles et incorporelles sont estimés à Ar 454 095 000.

## §2- Fonds de roulement initial

« Le fonds de roulement est le montant utilisé en permanence pour couvrir les besoins réels qui apparaissent au niveau de l'exploitation. Dès le démarrage, la société engage des dépenses liées à l'exploitation en attente d'encaissement, or le produit de vente pour le cas de notre société ne sera encaissé qu'au bout de trois mois »<sup>1</sup>.

Les charges d'exploitation pour la première année sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° XIV:** Tableau récapitulatif des charges pour la première année (en Ariary)

Rubriques	Montant
Achats consommés:	359 100
Achats non stockés:	250 840 000
Services extérieurs:	25 164 000
Autres services extérieurs:	2 080 000
Impôt et taxe et versement assimilés:	1 846 000
Charges de personnel	95 513 000
Dotations aux amortissements	83 759 000
Autres charges	2 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>461 561 100</b>

Source : Notre propre calcul 2009

$$\text{FRI} = \frac{461561100 \times 3}{12} = 115\,390\,275$$

<b>FRI = Ar 115 390 275</b>
-----------------------------

Le fonds de roulement initial est estimé, pour les 3 premiers mois d'exercice, à un montant d'Ar **115 390 275**.

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIATIANA « cours de finances des entreprises » troisième année 2005-2006

### §3 - Investissement

L'investissement est la somme des immobilisations et le fonds de roulement initial :

Le tableau ci-après montre la répartition du montant des investissements.

**Tableau n° XV** : Tableau récapitulatif du financement de l'investissement (en Ariary)

Rubriques	Coût	Apport		Emprunt
		Nature	Numéraire	
Matériel et mobilier de bureau	495 000			495 000
Matériel informatique	1 000 000			1 000 000
Installations	600 000			600 000
Matériel de transport	400 000 000	160 000 000		240 000 000
Construction	30 000 000		20 000 000	10 000 000
Terrain	20 000 000	20 000 000		
Immobilisations incorporelles	2 000 000			2 000 000
<b>FRI</b>	<b>115 390 275</b>		115 390 275	
<b>TOTAL</b>	<b>569 485 275</b>	<b>180 000 000</b>	<b>135 390 275</b>	<b>254 095 000</b>

Source : Notre propre calcul 2009

L'apport en nature et numéraire constitue le capital 58,34% de l'investissement total est financé par le capital, et le reste 41,66 % sera financé par l'emprunt de Ar 254 095 000.

### A - Amortissement

#### a- Définition

Tout matériel acquis par la société ou une entreprise subit une dépréciation, une dévalorisation au fil de temps. L'amortissement constate la dépréciation « irréversible » de biens ou matériels regroupés sous l'application des immobilisations corporelles et de biens immatériels de l'actif du bilan. L'amortissement est aussi une source de fonds pour le renouvellement des équipements de l'entreprise. « Le système de l'amortissement permet de constater comptablement un amoindrissement de valeur d'un élément d'actif immobilisé »<sup>1</sup>. Il s'agit d'une charge imputable à l'exercice, c'est-à-dire une charge calculée, non décaissable.

<sup>1</sup> Thierry GUILLOT et Stéphane LE GARS, Comptabilité et Gestion, édition Dalloz, Paris, 1994, page :167

### ***b- Calculs préliminaires***

L'amortissement se calcule essentiellement à partir de la valeur comptable d'origine ou bien sur une base amortissable et la durée de vie économique du bien admis par les services fiscaux. Sur le plan économique, l'amortissement permet de répartir le coût initial de l'investissement sur sa durée d'utilisation. Selon le plan comptable 2005, il existe 03 modes de calcul de l'amortissement à savoir :

- Mode linéaire
- Mode dégressif
- Mode fonctionnel

Nous appliquons le mode linéaire pour le cas de notre projet. Nous utilisons la formule de la base de l'amortissement constant suivant :

$$a = \frac{V_o \times t \times n}{1200}$$

Selon le PCG 2005, nous déduisons la valeur d'origine de la valeur résiduelle et nous la multiplions par le taux d'amortissement.

Amortissement	= (Vo-Vr) x t
A	= amortissement
Vo	=Valeur d'origine
t	= taux d'amortissement
n	= nombre de mois d'actualisation

Le tableau suivant montre le taux d'amortissement linéaire des immobilisations.

**Tableau n°XVI :** Taux d'amortissement linéaire des immobilisations

Type des immobilisations	Mode	Taux
Construction	linéaire	10 %
Frais de développement	linéaire	20%
Matériel de bureau	linéaire	20%
Matériel informatique	linéaire	20%
Matériel de transport	linéaire	20%

Source : notre estimation, année 2009

La construction a une durée de vie de 10 ans, alors que les autres matériels et mobiliers de bureau et le matériel informatique bénéficient d'une durée de vie de 5 ans. Nous allons récapituler dans le Tableau n° ci-après les amortissements des immobilisations.

**Tableau n°XVII :** Récapitulation des amortissements des immobilisations (en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Matériel et mobilier de bureau	99 000	99 000	99 000	99 000	99 000
Matériel informatique	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Installations	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Matériel de transport	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000	80 000 000
Construction	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Immobilisations incorporelles	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
<b>TOTAL</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 59 000</b>	<b>83 759 000</b>

Source : Notre estimation octobre 2009

Le tableau ci-dessus nous montre la somme des amortissements d'immobilisations, pour chaque année, la somme d'amortissement est constante.

## **SECTION II : LES CHARGES ET LES PRODUITS D'EXPLOITATION**

### **§1- Les charges d'exploitation**

Les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommation. Les charges se caractérisent par les dépenses de la société durant son exploitation et les charges calculées (amortissement).

### **A - Matières consommables**

Ce sont des charges qui sont nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise

**Tableau n°XVIII** : Présentation du tableau récapitulatif des matières consommables (en Ariary)

<b>Eléments</b>	<b>Quantité</b>	<b>Prix Unitaire</b>	<b>Montant</b>
tampons	3	5 000	15 000
encre	12	4 000	48 000
Billet	48	4 000	192 000
cahier	36	2 000	72 000
CD <sup>1</sup>	12	400	4 800
Papier RAM	3	7 500	22 500
Stylo	24	200	4 800
<b>TOTAL</b>			<b>359 100</b>

Source : Notre estimation 2009

Pour chaque année, la matière consommable est estimée à Ar 359 100.

### **B - Eau et électricité**

Le lieu d'implantation de notre projet bénéficie de l'eau et de l'électricité de la JIRAMA .Les charges relatives à l'eau et l'électricité sont estimées à Ar 840 000 pour chaque année. .

### **C - Publicité**

Les coûts de publicité pour la première année sont estimés à 1000 000Ar et les quatre années restantes sont estimés à Ar 600 000. Les coûts sont très importants par rapport aux autres années à venir car la mise en place du projet nécessite une grande campagne publicitaire.

### **D - Prime d'assurances**

Ce sont des dépenses versées à un établissement d'assurance sis à Toamasina. Pour la chaque année d'exploitation, la prime d'assurance est estimée à Ar 3 164 000.

---

<sup>1</sup> Compact Disc=CD

### **E - Postes et Télécommunication**

Ce sont des charges pour l'abonnement mensuel au TELMA c'est-à-dire Ar 30 000 pour chaque téléphone. Donc le montant total annuel est estimé à Ar 108 000 ( $30\,000 \times 3 \times 12$ ).

### **F - Entretien et réparation**

Ce sont des charges pour l'entretien et la réparation des voitures, des matériels et équipements ainsi qu'à la construction. Les voitures ont plus besoin de réparation et d'entretien. Les coûts des réparations s'élèvent à Ar 20.000.000 pour la première année, et ces charges vont augmenter d'une année à l'autre. La réparation et l'entretien des voitures nécessitent des pièces détachées à savoir bougies, plaquettes de freins, lubrifiants, filtre à huile, filtres à gasoil, pneus ...

### **G - Le carburant**

Les voitures consomment du carburant lors par exemple du déplacement pour faire le voyage. Les charges relatives au carburant au cours des cinq années d'exploitation coûtent Ar 250 000 000.

### **H - Les impôts et taxes**

Toutes les sociétés formelles sont soumises à des taxes et impôts. Pour chaque année d'exploitation, les impôts et taxes sont estimés à Ar 1 846 000.

### **I - Les imprévus**

Ce sont les autres charges à l'exploitation de notre projet. Il se peut que toutes les charges citées ci-dessus doivent insuffisantes, et c'est pour cela qu'on introduit les imprévus qui s'élèvent à Ar 2 000.000 pour chaque année.

### **J - Les charges du personnel**

Les charges du personnel sont égales à la somme des salaires annuels et des charges sociales patronales. Ces charges sociales sont caractérisées par le CNaPS et l'OMSI. Ces charges permettent de financer le versement d'allocation qui remplace, pour une durée déterminée, le revenu du travail.

Le tableau suivant présente les salaires mensuels et annuels à payer par la société.

**Tableau n° XIX :** Tableau récapitulatif des salaires mensuels (en Ariary)

Catégories	Effectif	Salaire mensuel	Montant
Président	1	300 000	300 000
Vice président	1	250 000	250 000
Comptable	1	200 000	200 000
Chauffeurs	20	200 000	4 000 000
Secrétaire	6	150 000	900 000
Femme de ménage	3	100 000	300 000
Intermédiaire	4	100 000	400 000
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>		<b>6 350 000</b>

Source : Notre estimation 2009

Ce tableau ci-dessus estime la récapitulation des salaires mensuels des personnels de la coopérative KO.FI.TO.VA. Pour la première année, le salaire mensuel est de Ar 6 350 000.

**Tableau n° XX :** Tableau récapitulatif de salaires annuel ( en Ariary)

Catégories	Effectif	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Président	1	3 600 000	3 600 000	3 600 000	4 320 000	4 320 000
Vice président	1	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 600 000	3 600 000
Comptable	1	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 880 000	2 880 000
Chauffeurs	20	48 000 000	48 000 000	48 000 000	57 600 000	57 600 000
Secrétaire	6	10 800 000	10 800 000	10 800 000	12 960 000	12 960 000
Femme de ménage	3	3 600 000	3 600 000	3 600 000	4 320 000	4 320 000
Intermédiaire	4	4 800 000	4 800 000	4 800 000	5 760 000	5 760 000
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>76 200 000</b>	<b>76 200 000</b>	<b>76 200 000</b>	<b>91 440 000</b>	<b>91 440 000</b>

Source : notre estimation 2009

Le tableau ci-dessus nous présente le salaire annuel pour cinq années successives. Dans ce Tableau nous remarquons que pour la première année, les salaires mensuels restent constants. A partir de la troisième année, la société envisage une augmentation salariale de 20%.

**Tableau n° XXI** : Autres charges du personnel (en Ariary)

Eléments	Quantité	Prix Unitaire	Montant
Tee -shirt	36	5 000	180 000
Badge	36	1 000	36 000
<b>TOTAL</b>			<b>216 000</b>

Source : Notre estimation 2009

Les dépenses pour d'autres charges des personnels sont estimées à Ar 216 000 par deux an dont N+1, N+3, N+5.

**Tableau n° XXII** : Tableau de la détermination des charges patronales( en Ariary)

Désignations	Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Salaire		76 200 000	76 200 000	76 200 000	91 440 000	91 440 000
Charges sociaux	CNAPS 13%	9 906 000	9 906 000	9 906 000	11 887 200	11 887 200
	OMSI 5,5%	4 191 000	4 191 000	4 191 000	5 029 200	5 029 200
Total des charges patronales		14 097 000	14 097 000	14 097 000	16 916 400	16 916 400
<b>Charges patronales</b>	<b>18,5%</b>	<b>90 297 000</b>	<b>90 297 000</b>	<b>90 297 000</b>	<b>108 356 400</b>	<b>108 356 400</b>

Source : notre propre calcul, année 2009

En général, les charges sociales incombent à la société, c'est pourquoi nous les appelons « charges patronales ». La CNaPS représente 13% des salaires et l'OMSI 5,5%, au total, ses charges sont équivalentes à 18,5% des salaires. Nous allons récapituler dans le tableau ci-après l'ensemble des différentes charges d'exploitation au cours des cinq années.



**Tableau n° XXIII :** Récapitulatif des charges du personnel (en Ariary)

<b>Rubriques</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
Rémunération annuelle	76 200 000	76 200 000	76 200 000	91 440 000	91 440 000
Charges patronales	14 097 000	14 097 000	14 097 000	16 916 400	16 916 400
Autres charges du personnel	216 000		216 000		216 000
Indemnités et avantages divers	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>95 513 000</b>	<b>95 297 000</b>	<b>95 513 000</b>	<b>113 356 400</b>	<b>113 572 400</b>

Source : Notre estimation 2009

Les rémunérations annuelles du personnel sont constantes pour l'année N+1, N+2, et N+3, et elles augmentent à 20% pour l'année N+3 et N+4( $95\,513\,000 \times 1.2 = 91\,440\,000$ ).

Tous les deux ans, les autres charges du personnel sont estimées à Ar216 000.

Le montant total des charges du personnel est estimé à 95 513 000 pour l'année N+1, 95 297 000 pour l'année N+2, 95 513 000 pour l'année N+3, 113 356 400 pour l'année N+4, 113 572 400 et pour l'année N+5.

**Tableau n° XXIV:** Récapitulation des charges d'exploitation au cours des cinq années (en Ariary) :

<b>Rubriques</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
<b>Achats consommés:</b>	<b>359 100</b>	<b>359 100</b>	<b>359 100</b>	<b>359 100</b>	<b>359 100</b>
Matières consommables	359 100	359 100	359 100	359 100	359 100
<b>Achats non stockés:</b>	<b>250 840 000</b>	<b>250 840 000</b>	<b>250 840 000</b>	<b>250 840 000</b>	<b>250 840 000</b>
Eau	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Electricité	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Carburant	250 000 000	250 000 000	250 000 000	250 000 000	250 000 000
<b>Services extérieurs:</b>	<b>25 164 000</b>	<b>26 164 000</b>	<b>28 164 000</b>	<b>29 164 000</b>	<b>30 164 000</b>
Entretiens	20 000 000	21 000 000	23 000 000	24 000 000	25 000 000
Prime d'assurance	3 164 000	3 164 000	3 164 000	3 164 000	3 164 000
Service bancaire	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
<b>Autres services extérieurs:</b>	<b>2 080 000</b>	<b>1 680 000</b>	<b>1 680 000</b>	<b>1 680 000</b>	<b>1 680 000</b>
Publicité	1 000 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Téléphone	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
<b>Impôts et taxes et versement assimilés:</b>	<b>1 846 000</b>	<b>1 846 000</b>	<b>1 846 000</b>	<b>1 846 000</b>	<b>1 846 000</b>
Taxe professionnelle	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Vignette et visites techniques	246 000	246 000	246 000	246 000	246 000
<b>Charges de personnel:</b>	<b>95 513 000</b>	<b>95 297 000</b>	<b>95 513 000</b>	<b>113 356 400</b>	<b>108 572 400</b>
Rémunération du personnel	76 200 000	76 200 000	76 200 000	91 440 000	91 440 000
Charges patronales	14 097 000	14 097 000	14 097 000	16 916 400	16 916 400
Vêtements du personnel	216 000		216 000		216 000
Indemnités et avantages divers	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
<b>Dotations aux amortissements</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>	<b>83 759 000</b>
<b>Imprévus</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>2 000 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>461 561 100</b>	<b>461 945 100</b>	<b>464 161 100</b>	<b>483 004 500</b>	<b>479 220 500</b>

Source : notre estimation octobre 2009

Chaque année, les charges d'exploitation augmentent. Pour les cinq années successives, les charges sont estimées à 461 561 100 pour N+1, 461 945 100 pour N+2, 464 161 100 pour N+3, 483 004 500 pour N+4, 479 220 500 pour N+5.

### **SECTION III : COMPTE DE GESTION POUR LES PRODUITS**

Les produits sont des accroissements d'avantages économiques sous forme de recettes au cours de l'exercice. La vente effectuée annuellement pour

chaque activité représente les chiffres d'affaires pour la société. Les chiffres d'affaires prévisionnels pour les cinq années sont représentés par le tableau ci-dessous.

**Tableau n° XXV :** Prévision sur le service voyage effectué par la coopérative KO.FI .TO.VA par trimestre (en Ariary)

Mois	Nombre de jours actifs	Nombre de voyageurs prévus	Prix unitaire	Montant
Janvier	120	1 680	50 000	84 000 000
Février	80	1 120	50 000	56 000 000
Mars	80	1 120	50 000	56 000 000
<b>Premier trimestre</b>	<b>280</b>	<b>3 920</b>		<b>196 000 000</b>
Avril	80	1 120	50 000	56 000 000
Mai	80	1 120	50 000	56 000 000
Juin	80	1 120	50 000	56 000 000
<b>Deuxième trimestre</b>	<b>240</b>	<b>3 360</b>		<b>168 000 000</b>
Juillet	120	1 680	50 000	84 000 000
Août	120	1 680	50 000	84 000 000
Septembre	120	1 680	50 000	84 000 000
<b>Troisième trimestre</b>	<b>360</b>	<b>5 040</b>		<b>252 000 000</b>
Octobre	80	1 120	50 000	56 000 000
Novembre	80	1 120	50 000	56 000 000
Décembre	120	1 680	50 000	84 000 000
<b>Quatrième trimestre</b>	<b>280</b>	<b>3 920</b>		<b>196 000 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1160</b>			<b>812 000 000</b>

Source : Notre estimation 2009

D'après ce tableau, on constate que pendant le mois de juillet, Août, Septembre, Décembre et Janvier il y a une forte demande. Cela est dû aux grandes vacances et aux vacances de Noël des étudiants. A ce moment, chaque minibus fait 3 voyages par semaine (aller, retour et aller) pour aller à Vangaindrano. Pour les 10 minibus, il y a de 12 voyages par mois donc, il y a de 120 voyages par mois. Le prix unitaire de billet est de Ar 50 000.

Pour le mois de Février, Mars, Avril, Mai, Juin, octobre et novembre il y a une faible demande. Chaque minibus fait 2 voyages par semaine (aller et retour) donc 80 voyages.

**Tableau n°XXVI** : Prévion sur le service locations effectué par la coopérative KO.FI.TO.VA par trimestre (en Ariary)

<b>Mois</b>	<b>Nombre du jour actif</b>	<b>prix moyenne de locations</b>	<b>Montant</b>
Janvier	50	300 000	15 000 000
Février	50	300 000	3 000 000
Mars	50	300 000	15 000 000
<b>Première trimestre</b>	150	300 000	<b>33 000 000</b>
Avril	50	300 000	15 000 000
Mai	50	300 000	15 000 000
Juin	50	300 000	15 000 000
<b>Deuxième trimestre</b>	150	300 000	<b>45 000 000</b>
Juillet	60	300 000	18 000 000
Août	70	300 000	21 000 000
Septembre	80	300 000	24 000 000
<b>Troisième trimestre</b>	210	300 000	<b>63 000 000</b>
Octobre	50	300 000	15 000 000
Novembre	50	300 000	15 000 000
Décembre	100	300 000	30 000 000
<b>Quatrième trimestre</b>	200	300 000	<b>60 000 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>		<b>201 000 000</b>

Source : Notre estimation 2009

Pour le mois de Juillet, Août, septembre et Décembre, il y a une forte demande de locations des voitures. Le prix moyen de locations est de Ar 300 000

**Tableau n°X XVII** : Tableau récapitulatif des chiffres d'affaires annuels obtenus par la coopérative KO.FI.TO.VA (en Ariary) :

<b>Rubriques</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
Voyages	812 000 000	852 600 000	895 230 000	939 991 500	986 991 075
Locations	201 000 000	211 050 000	221 602 500	232 682 625	244 316 756
<b>TOTAL</b>	<b>1 013 000 000</b>	<b>1 063 650 000</b>	<b>1 116 832 500</b>	<b>1 172 674 125</b>	<b>1 231 307 831</b>

Source : Notre estimation 2009

Dans le tableau ci-dessus, pour chaque année, nous remarquons que le chiffre d'affaires augmente

Nous allons passer maintenant au chapitre suivant pour bien connaître les sources de financement de ce présent projet.

## **CHAPITRE II : STRUCTURE DE FINANCEMENT**

### **SECTION I : FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS**

Il existe deux sortes de financement :

- Le financement interne ;
- Le financement externe.

#### **§1- Le financement interne**

On distingue deux types de financement interne :

✓ le capital social : c'est la valeur créée sous l'engagement de chaque associé à maintenir à la disposition de la société pendant sa durée. Le montant des ressources propres est évalué à Ar 350 090 275 dont : apport en nature : Ar 180000000, apport en numéraire : Ar 170 090 275 ;

✓ l'auto financement : c'est un moyen de financement créé par l'entreprise elle-même, sans recourir à des tiers. Il n'entraîne donc pas de charges financières. La CAF pour la première année est évaluée à Ar 300 574 368 .Nous constatons que la CAF au cours des cinq années augmentent de plus en plus.

#### **§2 - Le financement externe**

Il s'agit de financement par emprunt auprès des organismes financiers. Cet emprunt est à long terme et engendre des charges financières ou intérêts, l'emprunt pour la création de ce projet s'élève à Ar 254 095 000. Il est possible d'assurer le financement par le moyen de financement interne. Mais pour démarrer le projet, le recours auprès des organismes financiers est nécessaire à cause de l'insuffisance de moyens financiers dont disposent les associés.

##### **A- Le choix de l'organisme**

Des variétés d'organismes financiers ou bancaires peuvent financer notre projet. Après la discussion et l'entretien avec les responsables des organismes bancaires, nous avons opté la BOA pour sa facilité d'octroi de crédit, ainsi que le taux qu'il applique par rapport aux autres banques qui est moins cher.

##### **B - Les conditions d'octroi de crédit**

Les critères d'octroi de crédit par la banque sont énumérés ci-après :

###### ***a- Les critères subjectifs***

La banque exige la moralité, le savoir faire et l'expérience du promoteur en technique et en gestion. En outre, elle n'accepte de financer le projet que si l'entreprise participe elle-même à son financement.

### ***b- Les critères objectifs***

Le banquier n'accepte jamais le crédit s'il n'est pas sûr de l'utilisation de fonds demandé. Il va étudier notre projet, particulièrement à partir de l'étude de marché et de l'analyse financière .Il doit être convaincu que le marché des produits envisagés est favorable, il en est de même pour la rentabilité économique et financière du projet.

### ***c- Les conditions d'emprunts***

Elles sont caractérisées par les conditions suivantes :

- Emprunt à long et moyen terme ;
- Durée de remboursement : 5ans ;
- Différé de remboursement : 1an ;
- Taux d'intérêt : 18% ;
- Modalité de remboursement : amortissement constant ;
- Intérêt : montant de capital restant x i, avec  $i = t/100$  ;
- Total à verser : amortissement + intérêt ;

Le tableau suivant récapitule le plan de remboursement de l'emprunt

**Tableau n°XXVIII** : Plan de remboursement de l'emprunt (en Ariary)

<b>Année</b>	<b>Capital restant dû</b>	<b>Amortissement</b>	<b>Intérêt</b>	<b>Annuités</b>
1	254 095 000	50 819 000	45 737 100	96 556 100
2	203 276 000	50 819 000	36 589 680	87 408 680
3	152 457 000	50 819 000	27 442 260	78 261 260
4	101 638 000	50 819 000	18 294 840	69 113 840
5	50 819 000	50 819 000	9 147 420	59 966 420
<b>TOTAL</b>		<b>254 095 000</b>		<b>391306 300</b>

Source : notre propre calcul 2009

## **SECTION II : LE BILAN D'OUVERTURE**

Lors de la constitution de la société, un bilan d'ouverture doit être établi. Nous allons présenter ce bilan par le tableau ci-dessous.

**Tableau n°XXIX :** Bilan d'ouverture (en Ariary)

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amortiss ement</b>	<b>Net</b>	<b>PASSIF</b>	<b>Brut</b>
<b>Actif non courant:</b>				<b>Passif non courant</b>	
Immobilisations incorporelles	2 000 000	0	2 000 000	Capital	315 390 275
Matériel et mobilier de bureau	495 000	0	495 000		
Matériel informatique	1 000 000	0	1 000 000		
Installations	600 000	0	600 000		
Matériel de transport	400 000 000	0	400 000 000		
Construction	30 000 000	0	30 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	<b>454 095 000</b>	0	0	<b>Total passif non courant:</b>	<b>315 390 275</b>
<b>Actif courants :</b>				<b>Passif courants:</b>	
<b>Trésorerie</b>	115 390 275		115 390 275	Dettes à long terme	254 095 000
<b>Total actif courant</b>	<b>115 390 275</b>			Total passif courant	<b>254 095 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>569 485 275</b>	0	<b>569 485 275</b>		<b>569 485 275</b>

*Source : notre propre calcul 2009*

D'après ce tableau, la trésorerie sur le bilan d'ouverture de la société est égale au fonds de roulements initiaux qui est égale à Ar **115 390 275**.

Comme nous connaissons les dépenses d'investissement et de fonctionnement ainsi que les charges financières y afférentes, nous pouvons alors établir les différents états financiers prévisionnels existants.



## **CHAPITRE III : LES ETATS FINANCIERS**

Les états financiers sont le reflet du patrimoine de la société et de sa situation financière, de sa performance, de la variation de la situation de l'entreprise à la date de clôture des comptes.

Les états financiers prévisionnels sont constitués par :

- les comptes de résultats prévisionnels ;
- les plans de trésorerie prévisionnels ;
- les bilans prévisionnels.

Ces états financiers ont été établis selon le PCG 2005 et ils regroupent les prévisions pour les cinq années. Nous allons voir en premier les résultats prévisionnels.

### **SECTION I : LES RESULTATS PREVISIONNELS**

L'un des éléments qui permet de confirmer la rentabilité du projet, c'est le compte de résultat car il fournit des informations concernant le résultat de l'exploitation de la société. Ils sont constitués alors par les états comptables de synthèse prévus par le plan comptable car le compte de l'exploitation récapitule les produits d'exploitation et les charges engendrées par l'activité d'une société au cours d'une période. Par conséquent, la différence entre les produits et les charges d'exploitation constituent le résultat final de l'activité d'une société :

➤ D'une part, il nous permet de dégager le résultat de l'entreprise. Par conséquent, ce document comptable nous permet d'affirmer les performances économiques au cours d'une année pour le cas de notre projet ;

➤ D'autre part, Il récapitule les éléments des charges et des produits d'exploitation. Le tableau ci-après récapitule le calcul des résultats prévisionnels pendant une période de 5 ans.

**Tableau n°XXX** : Compte de résultats par nature (en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires	1 013 000 000	1 063 650 000	1 116 832 500	1 172 674 125	1 231 307 831
<b>I Production de l'exercice</b>	<b>1 013 000 000</b>	<b>1 063 650 000</b>	<b>1 116 832 500</b>	<b>1 172 674 125</b>	<b>1 231 307 831</b>
Achats consommables	-359 100	-359 100	-359 100	-359 100	-359 100
Achats non stockés	-250 840 000	-250 840 000	-250 840 000	-250 840 000	-250 840 000
Charges extérieures	-25 164 000	-26 164 000	-28 164 000	-29 164 000	-30 164 000
Autres services extérieurs	-2 080 000	-1 680 000	-1 680 000	-1 680 000	-1 680 000
<b>II Consommation de l'exercice</b>	<b>-278 443 100</b>	<b>-279 043 100</b>	<b>-281 043 100</b>	<b>-282 043 100</b>	<b>-283 043 100</b>
<b>III Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>734 556 900</b>	<b>784 606 900</b>	<b>835 789 400</b>	<b>890 631 025</b>	<b>948 264 731</b>
Charges de personnel	-95 513 000	-95 297 000	-95 513 000	-113 356 400	-108 572 400
Impôts et taxes et versement assimilés:	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000
<b>IV Excédent brut d'exploitation</b>	<b>637 197 900</b>	<b>687 463 900</b>	<b>738 430 400</b>	<b>775 428 625</b>	<b>837 846 331</b>
Autres charges	-2 000 000	-2 000 000	-2 000 000	-2 000 000	-2 000 000
Dotations aux amortissements	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000
<b>V Résultat opérationnel</b>	<b>551 438 900</b>	<b>601 704 900</b>	<b>652 671 400</b>	<b>689 669 625</b>	<b>752 087 331</b>
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	-45 737 100	-36 589 680	-27 442 260	-18 294 840	-9 147 420
<b>VI Résultat financier</b>	<b>-45 737 100</b>	<b>-36 589 680</b>	<b>-27 442 260</b>	<b>18 294 840</b>	<b>9 147 420</b>
<b>VII Résultat avant impôts</b>	<b>505 701 800</b>	<b>565 115 220</b>	<b>625 229 140</b>	<b>671 374 785</b>	<b>742 939 911</b>
<b>IR 24%</b>	<b>121 368 432</b>	<b>135 627 652,8</b>	<b>150 054 993,6</b>	<b>161 129 948,4</b>	<b>178 305 578,7</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>384 333 368</b>	<b>429 487 567</b>	<b>475 174 146</b>	<b>510 244 837</b>	<b>564 634 333</b>

*Source : Notre propre calcul 2009*

D'après ce tableau, nous remarquons que les résultats sont positifs et ils évoluent d'une année à l'autre. Cela montre alors la rentabilité au niveau des résultats. Mais c'est encore insuffisant pour confirmer la rentabilité du projet. Nous devons voir d'autres critères de rentabilité. Passons au plan de trésorerie prévisionnel.

## **SECTION II : PLAN DE TRESORERIE**

La trésorerie se définit comme l'ensemble des actifs transformables en liquidité pour le règlement des dettes. Le concept de trésorerie correspond à la nécessité d'éviter les cessations de paiement pouvant conduire à la liquidation des besoins aux règlements judiciaires. Le plan de trésorerie est donc un document permettant de connaître le niveau de capacité de remboursement de la société. La trésorerie est déterminée par les flux des encaissements et des décaissements relevant l'opération à court, à long et à moyen terme. Les encaissements sont constitués par les apports en numéraires et les produits des ventes, tandis que les décaissements seront représentés par les remboursements des emprunts, des intérêts, des achats, des investissements et des différentes charges à payer. Nous allons présenter dans le tableau ci-après le plan de trésorerie pour les cinq années d'exercice selon le PCG 2005.

**Tableau n° XXXI :** Plan de trésorerie prévisionnel (en Ariary)

Rubrique	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Flux de trésorerie lié aux activités opérationnelles</b>					
Encaissement reçu du client	<b>1 013 000 000</b>	<b>1 063 650 000</b>	<b>1 116 832 500</b>	<b>1 172 674 125</b>	<b>1 231 307 831</b>
Somme versée aux fournisseurs et au personnel	-375 956 100	-376 340 100	-378 556 100	-397 399 500	-393 615 500
Intérêt et autres frais financiers payés	-45 737 100	-36 589 680	-27 442 260	-18 294 840	-9 147 420
Impôts payés	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000	-1 846 000
Impôt sur le résultat payé	-121 368 432	-135 627 652,8	-150 054 993,6	-161 129 948,4	-178 305 578,7
<b>Flux de trésorerie net lié aux activités opérationnelles (A)</b>	<b>468 092 368</b>	<b>513 246 567</b>	<b>558 933 146</b>	<b>594 003 837</b>	<b>648 393 333</b>
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement					
Décaissement sur acquisition d'immobilisation	-389 485 275				
<b>Flux de trésorerie net des activités d'investissement (B)</b>	<b>-389 485 275</b>				
Flux de trésorerie lié aux activités de financement					
augmentation de capital en numéraire	135 390 275				
émission d'emprunt à LMT	254 095 000				
Remboursement	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	- 50 819 000
Dividende versé		-300 000 000	-300 000 000	-300 000 000	-300 000 000
<b>Flux de trésorerie net des activités de financement ©</b>	<b>338 666 275</b>	<b>-350 819 000</b>	<b>-350 819 000</b>	<b>-350 819 000</b>	<b>-350 819 000</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>417 273 368</b>	<b>162 427 567</b>	<b>208 114 146</b>	<b>243 184 837</b>	<b>297 574 333</b>
Trésorerie en début d'exercice	115 390 275	532 663 643	695 091 210	903 205 357	1 146 390 193
<b>Trésorerie à la clôture d'exercice</b>	<b>532 663 643</b>	<b>695 091 210</b>	<b>903 205 357</b>	<b>1 146 390 193</b>	<b>1 443 964 526</b>

Source : Notre propre calcul 2009

D'après ce tableau, nous pouvons dire que la société a une trésorerie positive et croissante en même temps. Les trésoreries cumulées traduisent la

situation de trésorerie de la société à chaque fin de période. La rentabilité commence à être confirmée. Voyons maintenant le dernier état financier.

### SECTION III : LES BILANS PREVISIONNELS

Le bilan donne une photographie instantanée de l'entreprise au dernier jour de l'exercice écoulé. C'est un inventaire du patrimoine de l'entreprise. L'aspect positif du patrimoine porte sur un ensemble de droit. Ces droits portent sur les objectifs réels (construction, terrain,...etc.) et constituent des droits de propriété, mais ils peuvent porter aussi sur les droits, sur d'autres personnes (clients auxquels on a consenti un délai de paiement...) ce sont les droits de créance. L'ensemble des droits de propriété et de créance constitue l'actif. L'actif se trouve à gauche du bilan. L'ensemble des engagements contractés à des tiers, pour la plupart, est les apports de richesse qui constituent le passif. Ce passif se trouve à droite du bilan. Le bilan de clôture de l'exercice N deviendra le bilan d'ouverture de l'exercice N +1 (c'est le principe de continuité de l'exercice selon le PCG 2005). C'est pour cela que nous n'établissons pas tous les bilans d'ouverture.

L'actif du bilan est composé de :

- **Immobilisation** : Cf. tableau n°XV nature et coût des investissements.
- **Disponibilité** : Total passif – Total actif non courant.
- **Capital** : Apport en nature, évalué à Ar 180 000.000 et apport en numéraire d'Ar 170 090 275.
- **Amortissements** : C'est le montant du cumul des amortissements Cf. tableau n°XVII.
- **Résultat net** : C'est le résultat de l'exercice en question Cf. le tableau n°XXX
- **Dettes à LMT** : C'est le montant du capital restant du  $V_0$  – Amortissement Cf. tableau n°XXVIII (plan de remboursement de l'emprunt).

Le passif courant est constitué par l'IBS (Cf. avant dernier du tableau du compte de résultat). Nous allons montrer par le tableau ci-après les bilans de clôture de chaque année d'exercice.

**Tableau n° XXXII** : Bilan prévisionnel pour l'année N+1(en Ariary)

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Brut	Amortissement	Net	Rubriques	Brut
<b>Actif non courant:</b>				<b>Passif non courant</b>	
Immobilisations incorporels	2 000 000	400 000	1 600 000	Capitaux propres	315 390 275
Matériel et mobilier de bureau	495 000	99 000	396 000	Résultat	384 333 368
Matériel informatique	1 000 000	200 000	800 000	Réserve	
Installations	600 000	60 000	540 000		
Matériel de transport	400 000 000	80 000 000	320 000 000		
Construction	30 000 000	3 000 000	27 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	<b>454 095 000</b>	83 759 000	<b>370 336 000</b>	<b>Total passif non courant:</b>	<b>699 723 643</b>
<b>Actif courant:</b>				<b>Passif courants:</b>	
Trésorerie	532 663 643			Dettes à long terme	203 276 000
<b>Total actif courant</b>	532 663 643		<b>532 663 643</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>986 758 643</b>	83 759 000	902 999 643		<b>902 999 643</b>

Source : Notre propre calcul 2009

**Tableau n° XXXIII : Bilan prévisionnel pour l'année N+2(en Ariary)**

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Brute	Amortissement	Net	Rubriques	Brute
<b>Actif non courant :</b>				<b>Passif non courant :</b>	
Immobilisations incorporels	2 000 000	800 000	1 200 000	Capitaux propres	315 390 275
Matériel et mobilier de bureau	495 000	198 000	297 000	Résultat	429 487 567
Matériel informatique	1 000 000	400 000	600 000	Réserve	84 333 368
Installations	600 000	120 000	480 000		
Matériel de transport	400 000 000	160 000 000	240 000 000		
Construction	30 000 000	6 000 000	24 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	<b>454 095 000</b>	<b>167 518 000</b>	<b>286 577 000</b>	<b>Total passif non courant:</b>	<b>829 211 210,2</b>
<b>Actif courant:</b>				<b>Passif courants:</b>	
Trésorerie	695 091 210			Dettes à long terme	152 457 000
<b>Total actif courant</b>	<b>695 091 210</b>		<b>695 091 210</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1 149 186 210</b>	<b>167 518 000</b>	<b>981 668 210</b>		<b>981 668 210,2</b>

Source : Notre propre calcul 2009

**Tableau n°XXXIV** : Tableau prévisionnel pour l'année N + 3 (en Ariary)

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Brute	Amortissement	Net	Rubriques	Brute
<b>Actif non courant :</b>				<b>Passif non courant :</b>	
Immobilisations incorporels	2 000 000	1 200 000	800 000	Capitaux propres	315 390 275
Matériel et mobilier de bureau	495 000	297 000	198 000	Résultat	475 174 146
Matériel informatique	1 000 000	600 000	400 000	Réserve	213 820 935
Installations	600 000	180 000	420 000		
Matériel de transport	400 000 000	240 000 000	160 000 000		
Construction	30 000 000	9 000 000	21 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	454 095 000	251 277 000	<b>202 818 000</b>	<b>Total passif non courant:</b>	1 004 385 357
<b>Actif courant:</b>				<b>Passif courants:</b>	
Trésorerie	903 205 357			Dettes à long terme	101 638 000
<b>Total actif courant</b>	903 205 357		903 205 357		
<b>TOTAL</b>	<b>1 357 300 357</b>	251 277 000	<b>1 106 023 357</b>		<b>1 106 023 357</b>

Source : Notre propre calcul 2009



**Tableau n°XXXV** : Bilan prévisionnel pour l'année N+4(en Ariary)

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Brut	Amortissement	Net	Rubriques	Brut
<b>Actif non courant :</b>				<b>Passif non courant :</b>	
Immobilisations incorporelles	2 000 000	1 600 000	400 000	Capitaux propres	315 390 275
Matériel et mobilier de bureau	495 000	396 000	99 000	Résultat	510 244 837
Matériel informatique	1 000 000	800 000	200 000	Réserve	388 995 082
Installations	600 000	240 000	360 000		
Matériel de transport	400 000 000	320 000 000	80 000 000		
Construction	30 000 000	12 000 000	18 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	<b>454 095 000</b>	<b>335 036 000</b>	<b>119 059 000</b>	<b>Total passif non courant:</b>	<b>1 214 630 193</b>
<b>Actif courant:</b>				<b>Passif courant:</b>	
Trésorerie	1 146 390 193			Dettes à long terme	50 819 000
<b>Total actif courant</b>	<b>1 146 390 193</b>		<b>1 146 390 193</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1 600 485 193</b>	<b>335 036 000</b>	<b>1 265 449 193</b>		<b>1 265 449 193</b>

Source : Notre propre calcul 2009

**Tableau n°XXXVI :** Bilan prévisionnel pour l'année N+5(en Ariary)

<b>ACTIF</b>				<b>PASSIF</b>	
<b>Rubriques</b>	<b>Brut</b>	<b>Amortissement</b>	<b>Net</b>	<b>Rubriques</b>	<b>Brut</b>
Immobilisations incorporelles	2 000 000	2 000 000	0	<b>Passif non courant</b>	
Matériel et mobilier de bureau	495 000	495 000	0	Capitaux propres	315 390 275
Matériel informatique	1 000 000	1 000 000	0	Résultat	564 634 333
Installations	600 000	300 000	300 000	Réserve	599 239 918
Matériel de transport	400 000 000	400 000 000	0		
Construction	30 000 000	15 000 000	15 000 000		
Terrain	20 000 000	0	20 000 000		
<b>Total actif non courant</b>	454 095 000	418 795 000	<b>35 300 000</b>	<b>Total passif non courant:</b>	1 479 264 526
<b>Actif courant:</b>				<b>Passif courant:</b>	
Trésorerie	1 443 964 526			Dettes à long terme	0
<b>Total actif courant</b>	<b>1 443 964 526</b>		1 443 964 526		
<b>TOTAL</b>	<b>1 898 059 526</b>	<b>418 795 000</b>	<b>1 479 264 526</b>		<b>1 479 264 526</b>

Source : Notre propre calcul 2009

## Conclusion

D'après ce tableau, nous pouvons dire que notre projet est rentable. L'analyse de l'état financier n'est pas suffisante pour confirmer et mesurer la rentabilité du projet. Passons alors à l'évaluation du projet.

## CHAPITRE IV : EVALUATION DU PROJET

### SECTION I : ANALYSE DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE

« Le terme de rentabilité désigne la capacité qu'a une activité de dégager un revenu supérieur à celui qui a été engagé pour mener à bien cette activité ».<sup>1</sup> Il s'agit donc d'une notion étroitement liée à l'effort fourni par l'entreprise.

Pour mieux analyser la rentabilité de notre projet, nous allons voir dans cette section :

- l'analyse de la CAF
- l'Analyse du SR

#### §1 - La CAF

La CAF constitue un flux de ressources généré par l'entreprise au cours de l'exercice, et qui restera à sa disposition lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une source de trésorerie auront été décaissées.

#### A - Mode de calcul de la CAF

Il existe deux manières pour le calcul de la CAF :

✚ A partir de l'EBE, les produits encaissables et les charges décaissables, d'où la formule suivante :

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissables (sauf produit de cession)} - \text{charges décaissables.}$$

✚ A partir du résultat net et de l'amortissement.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{charges non décaissables (amortissement, valeur comptable des actifs cédés)} - \text{produit non encaissable}$$

Pour notre étude, nous retenons la deuxième formule.

Voici le tableau qui récapitule le calcul de la CAF

---

<sup>1</sup>Jacques GENERAUX, *Economie politique, concepts de base et comptabilité nationale*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, page : 28

**Tableau n°XXXVII:** Calcul de la CAF (en Ariary)

<b>Rubrique</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>N+5</b>
<b>Résultat Net</b>	<b>384 333 368</b>	<b>429 487 567</b>	<b>475 174 146</b>	<b>510 244 837</b>	<b>564 634 333</b>
Dotations aux amortissements	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000
CAF	300 574 368	345 728 567	391 415 146	426 485 837	480 875 333
remboursement d'emprunt	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000
Valeur résiduelle					15 300 000
<b>Cash-flows</b>	<b>249 755 368</b>	<b>294 909 567</b>	<b>340 596 146</b>	<b>375 666 837</b>	<b>445 356 333</b>

*Source : Notre propre calcul 2009*

Lorsque la CAF est grande, l'activité devient rentable. Le calcul de la CAF permet à notre projet de faire face à ses dettes. Nous pouvons conclure que notre projet est rentable car la CAF augmente d'une année à l'autre.

## **§2 – L'analyse du SR**

Le point mort appelé encore le seuil de rentabilité est le niveau d'activité d'une entreprise au bout duquel, l'entreprise ne réalise ni profit, ni déficit, d'où le résultat est nul. A ce moment là, le chiffre d'affaires couvre les charges fixes et variables. Pour le calcul du seuil de rentabilité, nous avons intérêt à distinguer les charges variables et les charges fixes. Les charges de structure appelées « couts fixes » sont constituées par les dépenses indépendantes du volume d'activité réalisée, et les coûts variables sont représentés par des dépenses liées étroitement au volume de l'activité, aux quantités vendues.

La répartition des charges variables et des charges fixes est donc représentée par le tableau ci-dessous :

## La répartition des charges fixes et des charges variables :

**Tableau n°XXXVIII** : Charges variables (en Ariary) :

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Matières consommables	359 100	359 100	359 100	359 100	359 100
Carburant	250 000 000	250 000 000	250 000 000	250 000 000	250 000 000
Eau	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Electricité	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Télécommunication	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
Entretien	20 000 000	21 000 000	23 000 000	24 000 000	25 000 000
Imprévus	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>274 279 100</b>	<b>275 279 100</b>	<b>277 279 100</b>	<b>278 279 100</b>	<b>279 279 100</b>

Source : Notre propre calcul 2009

**Tableau n°XXXIX** : Charges fixes (en Ariary) :

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Prime d'assurance	3 164 000	3 164 000	3 164 000	3 164 000	3 164 000
Publicité	1 000 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Service bancaire	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Charge personnel	95 513 000	95 297 000	95 513 000	113 356 400	108 572 400
Impôts et taxes	1 846 000	1 846 000	1 846 000	1 846 000	1 846 000
Dotations aux amortissements	83 759 000	83 759 000	83 759 000	83 759 000	83 759 000
Charges financières	45 737 100	36 589 680	27 442 260	18 294 840	9 147 420
IR 24%	121 368 432	135 627 652,8	150 054 993,6	161 129 948,4	178 305 578,7
<b>TOTAL</b>	<b>354 387 532</b>	<b>358 883 333</b>	<b>364 379 254</b>	<b>384 150 188</b>	<b>387 394 399</b>

Source : Notre propre calcul 2009

La formule du SR est :

$$SR = \frac{CA \times CF}{M/CV}$$

Avec :

SR=Seuil de rentabilité

CA= Chiffre d'Affaires

CF= Coût Fixe

M/CV= Marge sur coût variable d'où  $M/cv = CA - CV$

Le calcul du SR en valeur et en période est résumé par le Tableau n° ci-après :

**Tableau n°XXXX** : Le calcul du seuil de rentabilité (en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires	1 013 000 000	1 063 650 000	1 116 832 500	1 172 674 125	1 231 307 831
Cout variable	274 279 100	275 279 100	277 279 100	278 279 100	279 279 100
Marge sur coût variable	738 720 900	788 370 900	839 553 400	894 395 025	952 028 731
Coût fixe	-354 387 532	-358 883 333	-364 379 254	-384 150 188	-387 394 399
Résultat	384 333 368	429 487 567	475 174 146	510 244 837	564 634 333
<b>SR</b>	<b>485 967 799</b>	<b>484 196 280</b>	<b>484 722 702</b>	<b>503 673 403</b>	<b>501 037 144</b>

Source : Notre propre calcul 2009

Nous remarquons que les SR ont tendance à diminuer au cours des 5 années. Pour les SR en valeur, le SR est facilement atteint par l'entreprise. Pour le SR en période, le point mort est atteint par notre projet dans une période de 5 mois et 1 jour pour la première année d'exploitation.

## **SECTION II : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET**

Pour évaluer financièrement notre projet nous utilisons deux méthodes d'évaluation à savoir :

- les outils des évaluations ;
- l'analyse à partir du ratio.

### **§1 - Les outils d'évaluation**

Les outils des évaluations sont caractérisés par les quatre outils suivants :

- La VAN ;
- Le TRI ;
- L'IP ;
- La DRCI.

## **A – La Valeur Actuelle Nette(VAN)**

La valeur actuelle nette (VAN) est la différence entre le cash flow actualisé, cumulé et le capital investi. « La notion de valeur actuelle nette occupe une place centrale dans la méthode de sélection et d'évaluation financière appliquée au projet d'investissements »<sup>1</sup>. Elle nous permet de savoir si l'investissement est acceptable ou non par le cash flow au moment de l'évaluation à l'aide du taux d'intérêt de l'emprunt.

La formule de la VAN est représentée par la formule suivante :

$$\text{VAN} = \sum \text{cash-flow actualisé} - \text{Investissement}$$

$$\text{VAN} = \sum C_n (1 + t)^{-n} - I_0$$

Avec :

$I_0$  = Investissement initial

$T$  = taux d'actualisation, avec  $t=20\%$

$C_n$  = Cash flow de l'année avec  $p$  variant de 1 à 5

$N$  = durée d'exploitation

La VAN peut être positive, négative ou nulle. Pour trouver la VAN, nous devons calculer le cash flow actualisé. Si la VAN est supérieure à 0, l'investissement en question a une rentabilité supérieure au taux exigé. Si la VAN est nulle, l'investissement à une rentabilité égale au taux exigé. Si la VAN est négative, l'investissement en question à une rentabilité inférieure au taux exigé. La VAN positive constitue un outil de sélection du projet. Mais entre plusieurs projets, la VAN qui a une valeur plus élevée est le plus rentable.

Pour trouver la VAN, nous allons mettre en évidence le flux net dégagé par le projet.

---

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIATIANA, cours politiques financière, en quatrième année gestion, Université de Toamasina, 2006

**Tableau n°XXXXI**: Calcul des cash-flows (en Ariary).

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
<b>Résultat Net</b>	<b>384 333 368</b>	<b>429 487 567</b>	<b>475 174 146</b>	<b>510 244 837</b>	<b>564 634 333</b>
Dotations aux amortissements	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000	-83 759 000
<b>CAF</b>	<b>300 574 368</b>	<b>345 728 567</b>	<b>391 415 146</b>	<b>426 485 837</b>	<b>480 875 333</b>
remboursement d'emprunt	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000	-50 819 000
Valeur résiduelle					15 300 000
Cash-flows	249 755 368	294 909 567	340 596 146	375 666 837	445 356 333

Source : Notre propre calcul 2009

On constate que ce projet dégage un flux net de trésorerie positive, c'est-à-dire que notre projet est rentable et durable. Le Tableau ci-après représente la détermination du cash flow actualisé au taux de 20%.

**Tableau n° XXXXII**: Détermination du cash flow actualisé au taux de 20%( en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Cash-flows	249 755 368	294 909 567	340 596 146	375 666 837	445 356 333
Actualisation au taux 20%	0,833 333	0,694 444	0,578 704	0,482 259	0,401 878
Cash-flow actualisé	208 129 390,1	204 798 179,5	197 104 352,3	181 168 713	178 978 912,2
<b>Cumul de cash-flow actualisé</b>	<b>208 129 390,1</b>	<b>412 927 569,6</b>	<b>610 031 921,9</b>	<b>791 200 634,8</b>	<b>970 179 547</b>

Source : Notre propre calcul 2009

Le cash flow est obtenu en multipliant le coefficient d'actualisation par la CAF d'une année N par exemple. Nous prenons comme exemple l'année N+1

Cash Flow actualisé = 249 755 368 x 0,833333

Cash Flow actualisé = 208 129 390

La VAN est obtenue en faisant la différence entre le cash flow actualisé cumulé qui est de l'ordre d'Ar, et la somme des capitaux investis qui est égale à Ar

D'où, VAN = 970 179 547 – 569 485 275

<b>VAN = 400 485 275 Ar</b>
-----------------------------



La VAN trouvée est positive, soit un gain d'Ar 400 485 275. La VAN mesure le gain absolu que l'investisseur pourrait obtenir dans la mise en œuvre du projet. Le projet a une rentabilité supérieure à 20%. La rentabilité du projet est toujours confirmée.

### **B – Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)**

Le TRI est le taux d'actualisation  $t$  pour lequel il y a équivalence entre le cash flow actualisé cumulé et la somme du capital investi. Il est le taux d'actualisation qui ramène la VAN à zéro. Il peut être obtenu en utilisant la formule suivante :

$$\text{TRI} \longrightarrow \text{VAN} = 0$$

$$\text{TRI} \longrightarrow \sum C_n (1 + x)^{-n} = I_0$$

$C_n$  : Cash-flow à la période  $n$

$x$  : C'est le taux (TRI) qui annule la VAN

$I_0$  : Investissement initial

Pour trouver le taux d'actualisation  $t$ , nous avons employé la méthode interpolation qui est la plus fréquemment utilisée. Pour pouvoir entreprendre un tel projet, entre deux ou plusieurs projets, la décision s'oriente toujours vers celui qui a le TRI le plus élevé. Si le taux d'actualisation est élevé, la VAN diminue, par contre si le taux d'actualisation est bas, la VAN augmente. Pour trouver la VAN négative, nous prenons le taux d'actualisation de 50%. Le tableau ci-après récapitule le calcul du cash flow.

**Tableau n° XXXXIII** : Détermination du cash flow au taux de 50% (en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Cash-flows	249 755 368	294 909 567	340 596 146	375 666 837	445 356 333
Actualisation au taux 20%	0,666 667	0,444 444	0,296 296	0,197 531	0,131 687
Cash-flow actualisé	166 503 661,9	131 070 787,7	100 917 275,8	74 205 845,9	58 647 639,36
<b>Cumul de cash-flow actualisé</b>	<b>166 503 661,9</b>	<b>297 574 449,6</b>	<b>398 491 725,4</b>	<b>472 697 571,3</b>	<b>531 345 210,7</b>

Source : notre propre calcul 2009

Le cash flow de l'année est calculé de la manière suivante :

$$\text{Cash flow} = 249\,755\,368 \times 0,666.667$$

$$\text{Cash flow} = 166\,503\,661.9$$

$$\text{VAN} = 531\,345\,210.7 - 569\,485\,275$$

$$\text{VAN} = - 38\,140\,064.3$$

$$20\% < \text{TRI} < 50\%$$

$$-38\,140\,064.3 < 0 < 400\,485\,275$$

$$\text{TRI} = \frac{400\,485\,275 - 0}{400\,485\,275 + 38\,140\,064.3} = \frac{20 - \text{TRI}}{20 - 50}$$

$$(-30) \times 0,9130 = 20 - \text{TRI}$$

$$-27.3914 = 20 - \text{TRI}$$

$$\text{TRI} = 47,39\%$$

On a trouvé un TRI égal à 47,39%. Nous devons retenir ce projet puisque son rendement permet de compenser largement le coût des ressources et d'enrichir l'entreprise. Plus l'écart entre les deux taux (TRI, -  $t_0$ ) est grand, plus l'investissement est rentable.

### **C - Indice de profitabilité (IP)**

L'indice de profitabilité est le quotient entre la somme du cash flow actualisé, et le capital investi. L'IP nous permet de connaître une marge bénéficiaire obtenue par un investissement d'un Ariary.

Soit la formule suivante :

$$\text{IP} = \frac{\sum (\text{cash-flows actualisé})}{\text{Investissement}}$$

Le taux de la marge t' où la valeur du profit est égale à la différence entre la valeur de l'indice de profitabilité et la valeur unitaire (1).

Soit  $t' = \text{IP} - 1$  :

La rentabilité est donc la comparaison de l'indice de profitabilité et de la valeur unitaire (1). Appliquons la formule précédente pour faire l'application numérique.

$$\text{IP} = \frac{970\,179\,547}{569\,485\,275}$$

$$\text{IP} = 1,70$$

Nous pouvons tirer de ce résultat le taux de profit  $t'$  que nous aurons obtenu en faisant la différence entre le résultat et la valeur unitaire.

$$\text{Soit } t' = 0,70$$

Nous allons voir maintenant le dernier outil d'évaluation.

### **D – Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)**

Le DRCI est le délai au bout duquel l'investissement sera récupéré par l'encaissement des cash flow. Il correspond au délai au bout duquel les flux de trésorerie générés par l'investissement de remboursement des capitaux investis.

D'après le calcul du cash flow actualisé, l'investissement d'Ar 569 485 275 sera récupéré entre la deuxième et la troisième année d'exploitation. Nous avons adopté le calcul suivant.

Dans ce projet, les inéquations ci-dessous traduisent la définition :

$$2 \leq \text{DRCI} \leq 3$$

$$412927569.5 \leq 569\,485\,275 \leq 610031921.9$$

$$\text{DRCI} = \frac{610\,031\,921,9 - 569\,485\,275}{610\,031\,921,9 - 412\,927\,569,6} = \frac{3 - \text{DRCI}}{3 - 2}$$

$$3 - \text{DRCI} = 0,2057$$

$$\text{DRCI} = 3 - 0,2057 = 2.79$$

$$\text{Année} = 2$$

$$\text{Mois} = 0,79 \times 12 = 9 \text{ mois}$$

$$\text{Jours} = 0,48 \times 30 = 14 \text{ jour}$$

<b>DRCI = 2 ans 9 mois 14 jours</b>
-------------------------------------

Le projet est rentable si le DRCI est plus court. Les capitaux investis seront récupérés le 14 septembre de l'année N+3. Notre projet est rentable et profitable car les capitaux investis seront récupérés avant la date de prévision.

## **§2 - Analyse à partir des ratios**

Le ratio est le rapport entre les 2 grandeurs caractéristiques de gestion. Il berce la vie des entreprises et l'analyse de leurs activités. Les directions financières, les banquiers, les investisseurs en déploient des batteries lorsqu'il s'agit d'apprécier la qualité, la valeur, les perspectives d'avenir d'une entreprise.

### **A - Ratio de solvabilité de l'entreprise**

Le ratio de solvabilité de l'entreprise est obtenu à partir du rapport entre les charges financières et les chiffres d'affaires. La formule est la suivante :

$\text{RSE} = \frac{\text{Charges financières}}{\text{Chiffres d'affaires}}$
--

Nous allons montrer par le tableau ci-après le calcul du ratio de solvabilité de l'entreprise.

**Tableau n° XXXXIV :** Calcul du ratio de solvabilité de l'entreprise( en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffres d'affaires	1 013 000 000	1 063 650 000	1 116 832 500	1 172 674 125	1 231 307 831
Charges financières	45 737 100	36 589 680	27 442 260	18 294 840	9 147 420
<b>RSE</b>	<b>0,0452</b>	<b>0,0344</b>	<b>0,0246</b>	<b>0,0156</b>	<b>0,0074</b>

Source : Notre propre calcul 2009

D'après ce tableau, nous remarquons que la valeur des ratios diminue d'une année à l'autre, et les charges financières ne représentent qu'une partie du chiffre d'affaires. Cela confirme la solvabilité de l'entreprise vis-à-vis des banques.

### **B- Ratio de marge commerciale(RMC)**

Ce ratio permet de mesurer l'importance du résultat par rapport au chiffre d'affaires. Il peut être donné par la formule suivante :

$$\text{RMC} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CA}}$$

Le calcul de ce ratio est représenté par le tableau ci-dessous

**Tableau n° XXXXV :** calcul de ratio sur la marge commerciale( en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Résultat net	384 333 368	429 487 567	475 174 146	510 244 837	564 634 333
Chiffre d'affaires	1 013 000 000	1 063 650 000	1 116 832 500	1 172 674 125	1 231 307 831
<b>RMC</b>	<b>0,3794</b>	<b>0,4038</b>	<b>0,4255</b>	<b>0,4351</b>	<b>0,4586</b>

Source : Notre propre calcul 2009

### **C – Ratio de rentabilité financière(RRF)**

Ce ratio mesure le poids du résultat net face aux capitaux propres. La formule peut être résumée comme suit :

$$\text{RRF} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{CP}}$$

Le tableau suivant nous montre le calcul du ratio de rentabilité financière.

**Tableau n° XXXXVI** : calcul du ratio de rentabilité financière( en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Résultat net	384 333 368	429 487 567	475 174 146	510 244 837	564 634 333
Capitaux propres	699 723 643	829 211 210	1 004 385 357	1 214 630 193	1 479 264 526
<b>RRF</b>	<b>0,5493</b>	<b>0,5179</b>	<b>0,4731</b>	<b>0,4201</b>	<b>0,3817</b>

Source : Notre propre calcul 2009

La rentabilité des capitaux propres a un niveau excellent. On compare ces différents taux au taux de déplacement ou au taux du marché des capitaux (10%).

#### **D - Ratio d'indépendance financière( RIF)**

Ce ratio indique dans quelle mesure la société travaille avec ses fonds propres. Il exprime le degré d'indépendance vis à vis de ses créances permanentes. La banque exige que ce ratio soit supérieur à 5.

La formule peut être présentée comme suit :

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

Nous allons montrer le tableau qui récapitule le calcul du ratio d'indépendance financière :

**Tableau n°XXXXVII** : calcul du ratio d'indépendance financière( en Ariary)

Rubriques	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Capitaux propres	699 723 643	829 211 210	1 004 385 357	1 214 630 193	1 479 264 526
Capitaux permanent	902 999 643	981 668 210	1 106 023 357	1 265 449 193	1 479 264 526
<b>RIF</b>	<b>0,7749</b>	<b>0,8447</b>	<b>0,9081</b>	<b>0.9602</b>	<b>1</b>

Source : Notre propre calcul 2009

Les ratios pendant les 5années d'exercice sont tous supérieurs à 0,5.Donc la banque peut octroyer du crédit à notre société.

### **SECTION III : EVALUATION SOCIALE**

#### **§1 - La répercussion sur la caisse de l'Etat**

Ce projet contribue à la vie économique de la CUT ainsi que au développement de notre pays. Grâce aux impôts et taxes professionnelles, IBS, IRSA des employés ...versés auprès des centres fiscaux, ils alimentent la caisse de l'état, et cela permet au gouvernement de réaliser son programme de développement. Les exploitations commerciales génèrent des valeurs ajoutées qui permettent d'augmenter la consommation future.

#### **§2- Le bien être social**

Le projet a pour rôle de rendre service à nos clients afin d'apporter une solution aux problèmes de transport et d'augmenter le nombre de coopératives et qui n'arrivent pas à satisfaire la demande des clients.

En général, l'implantation de ce projet favorise la création d'emplois. Par conséquent, il résout le problème de chômages. Les personnes qui vont travailler dans notre société bénéficieront du bien être de notre projet, car nous offrons des emplois à des catégories de personnes.

D'autres personnes ou entreprises vont également travailler avec nous, mais ce n'est pas notre société qui va les recruter comme personnel, mais nous collaborerons avec eux pour qu'ils puissent être nos fournisseurs.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous avons effectué cette recherche dans le but de réduire le taux de chômage à Madagascar et de renforcer le développement économique du pays. Ce projet prend la forme juridique SARL qui s'implante dans la ville de Toamasina pour le siège et dans le district de Farafangana et Vangaindrano pour les agences. Tout au long de ce travail, nous avons démontré la faisabilité, l'importance, et la rentabilité de ce présent projet. La mise en place du projet nécessite Ar 569 485 275 dont l'apport en nature des associés est d'Ar 180 000 000 et l'apport en numéraire des associés s'élève à Ar 135 390 275, et le reste sera financé par un emprunt d'Ar 254 095 000.

Sur le plan technique, pour satisfaire les clients et aussi pour faire face à la concurrence, les matériels et équipements que nous allons utiliser seront donc sophistiqués et modernes. Commercialement, nous avons sur le marché une coopérative de transporteurs d'une gamme, à savoir les voitures de marque MAZDA qui sont estimées à 24.51% de la part du marché disponible. Pour le cas de notre étude, nous occupons une part du marché de 19,18%. Le marché de la coopérative de transporteurs et de location des voitures n'est pas du tout saturé, et aussi l'offre n'arrive pas encore à satisfaire la demande.

Sur le plan financier, notre projet est rentable. Nous avons analysé à partir des différents critères de rentabilité et l'évaluation financière sa rentabilité tels que : la VAN est estimée à d'Ar 400 485 275, le TRI est de 47.79%, quant à l'IP il est de 1.70 et enfin le DRCI est estimé à 2 ans 9mois 14 jours.

Du point de vu national, la mise en place du projet fournira une valeur ajoutée importante susceptible de renflouer les caisses de l'Etat et des Collectivités locales par le biais du paiement des impôts et taxes. La mise en place de ce projet est primordiale du fait que ce projet contribue au développement du secteur tourisme et au développement de notre pays par le biais de l'investissement. La politique de l'investissement en entreprise se rapporte au cinquième défi à relever dans l'engagement 6 du MAP.



Le secteur public doit assurer la promotion des investissements. L'Etat doit jouer un rôle de facilitateur d'investissement. Il doit être inventif pour inciter les investisseurs locaux et étrangers à venir.

# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES GENERAUX

1. ABADIE Jean-Pierre : PME –Artisans : comment établir le diagnostic et le plan de financement de notre entreprise, Paris, 1983. 259 pages.
2. BRATTINA Anita, Journal d'une création d'entreprise, Paris, 1996, 278 pages.
3. BUSSENAULT Chantal, PRETET Martine, Economie et gestion de l'entreprise, 3è édition, Paris, 2002, 236 pages.
4. PETTIGREW Dennis, Marketing, deuxième édition, Paris, 2000, 438 pages.
5. HELBRIEGEL Don – SLOCUM John - WOODAM Richard, Management des organisations, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, 9è tirage 2002, 693 pages.
6. DUSSART Christian, Comportement du consommateur et stratégie de marketing, Paris, 1999, 554 pages.
7. GLINGER Edith, Gestion financière de l'entreprise, Mémentos Dalloz, Paris, 188 pages.
8. FIELDER Hayat, Force de vente, édition Foucher, Paris, 1990, 216 pages.
9. GREGORY Pierres, marketing deuxième édition, Paris, 1996, 205pages.
10. HANNEDOUCHE (J), Comptabilité et administration financière : corrigés 1990 , Paris, 127 pages.
11. GENERAUX Jacques, économie politique, concepts de base et comptabilité nationale ,4è édition, Paris, 2006, 159 pages.
12. GENERAUX Jacques, économie politique, micro économie, 4è édition, Paris, 2007, 159 pages.
13. LAUNOIS Serge, Comptabilité financière, 2è édition, Paris, 2000, 150 pages.
14. MINTZBERG Henry, Le Manager au quotidienne, les 10 rôles du cadre, Paris, édition 2002, 220 pages.
15. KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, Marketing management, 6è éditions, Paris, 1998, 741 pages.

16. GUILLOT Thierry et LE GARS Stéphane, comptabilité et gestion, édition Dalloz, Paris, 1994, 441 pages.

## **II-COURS DISPENSES AU DEPARTEMENT DE GESTION ET DOCUMENTS**

1. ANDRIANTIANA Mohajy, « Cours de finances des Entreprises et politique financière », 3<sup>ème</sup> année et 4<sup>ème</sup> année gestion, Université de Toamasina, 2005 – 2007.

2. HORACE Gatien, « Cours de Management II », 4<sup>ème</sup> année gestion, Université de Toamasina, 2006 – 2007.

3. RAVELOSON Vololonirina, « Cours de gestion budgétaire », et gestion comptable, 3<sup>ème</sup> année gestion, Université de Toamasina, 2003 – 2004.

## **III- AUTRES DOCUMENTS**

1. Centre d'information et économique, GUIDE de la création d'entreprise a Madagascar, Edition CITE-Novembre 2002.
2. Monographie de la région Atsinanana, année 2004
3. MADAGASCAR ACTION PLAN, 2007 – 2012,

## **IV-WEBLIOGRAPHIE**

1. [www.plaisir.departir.com](http://www.plaisir.departir.com)
2. [www.3dMadagascar.com](http://www.3dMadagascar.com)
3. Travel Agency/Avertissement aspk – 43k
4. [www.yahoo.Fr](http://www.yahoo.Fr)

# ANNEXES

## **ANNEXE I**

### **Tableau d'Amortissement de matériel et mobilier de bureau**

Vo : Valeur d'origine

VNC : Valeur nette comptable

a : Annuité

t : taux d'amortissement

n : durée d'utilisation

t = 20%

Vo = 495.000

a = Vo x t = 99.000

#### **Mode : Linéaire**

<b>Année</b>	<b>VO</b>	<b>VA</b>	<b>Annuité</b>	<b>Amortissement</b>	<b>VCN</b>
1	495 000	495 000	99 000	99 000	396 000
2	495 000	495 000	99 000	198 000	297 000
3	495 000	495 000	99 000	297 000	198 000
4	495 000	495 000	99 000	396 000	99 000
5	495 000	495 000	99 000	495 000	0

Notre propre calcul, octobre 2009

### **Tableau d'amortissement de matériel informatique**

Vo : Valeur d'origine d'où **Vo= 1.000.000**

VA : Valeur acquise

VNC : Valeur nette comptable

t : taux d'amortissement

n : durée d'utilisation

t = 20%

Annuité = VA\*t=1 000 000\*20%

Amortissement = cumulation des annuités

**Mode : Linéaire**

Année	VO	VA	Annuité	Amortissement	VCN
1	1 000 000	1 000 000	200 000	200 000	800 000
2	1 000 000	1 000 000	200 000	400 000	600 000
3	1 000 000	1 000 000	200 000	600 000	400 000
4	1 000 000	1 000 000	200 000	800 000	200 000
5	1 000 000	1 000 000	200 000	1 000 000	0

Notre propre calcul, octobre 2009

**Tableau d'amortissement en installation**

Vo : Valeur d'origine

VNC : Valeur nette comptable

a : Annuité

t : taux d'amortissement

$a = VA \times t = 600000 \times 0,1 = 60.000$

t = 10%

Amortissement = cumulation des annuités

**Mode : Linéaire**

Année	VO	VA	Annuité	Amortissement	VCN
1	600 000	600 000	60 000	60 000	540 000
2	600 000	600 000	60 000	120 000	480 000
3	600 000	600000	60 000	180 000	420 000
4	600 000	600000	60 000	240 000	360 000
5	600 000	600000	60 000	300 000	300 000

Source : notre propre calcul ; octobre 2009

**Tableau d'amortissement du matériel de transport**

Vo : Valeur d'origine

a : annuité

t : taux d'amortissement

n : durée d'utilisation

$t = 20\%$

$BA = Vo - \text{Valeurs résiduelles (10\% de la valeur d'origine)}$

$\text{Annuité} = VA \times t = 400\,000.000 \times 0,2 = 80\,000.000$

**Mode : Linéaire**

Année	VO	VA	Annuité	Amortissement	VCN
1	400 000 000	400 000 000	80 000 000	80 000 000	320 000 000
2	400 000 000	400 000 000	80 000 000	160 000 000	240 000 000
3	400 000 000	400 000 000	80 000 000	240 000 000	160 000 000
4	400 000 000	400 000 000	80 000 000	320 000 000	80 000 000
5	400 000 000	400 000 000	80 000 000	400 000 000	0

Source : notre propre calcul, octobre 2009

**Tableau d'amortissement de construction**

Vo : Valeur d'origine

t : taux d'amortissement

n : durée d'utilisation

$t = 20\%$

VA=Valeur acquise

$\text{Annuité} = VA \times t = 30\,000\,000 \times 10\%$

**Mode : Linéaire**

Année	VO	VA	Annuité	Amortissement	VCN
1	30 000 000	30 000 000	3 000 000	3 000 000	27 000 000
2	30 000 000	30 000 000	3 000 000	6 000 000	24 000 000
3	30 000 000	30 000 000	3 000 000	9 000 000	21 000 000
4	30 000 000	30 000 000	3 000 000	12 000 000	18 000 000
5	30 000 000	30 000 000	3 00 000	15 000 000	15 000 000

Source : nos propres calculs, octobre 2009

**Tableau d'amortissement des immobilisation incorporels**

Vo : Valeur d'origine

VNC : Valeur nette comptable

a : Annuité

t : taux d'amortissement

n : durée d'utilisation

t = 20%

BA = Vo – Valeurs résiduelles (10% de la valeur d'origine)

Annuité = VA x t = 2 000.000 x 0,2 = 400.000

**Mode : Linéaire**

Année	VO	VA	Annuité	Amortissement	VCN
1	2 000 000	2 000 000	400 000	400 000	1 600 000
2	2 000 000	2 000 000	400 000	800 000	1 200 000
3	2 000 000	2 000 000	400 000	1 200 000	800 000
4	2 000 000	2 000 000	400 000	1 600 000	400 000
5	2 000 000	2 000 000	400 000	2 000 000	0

Source : notre propre calcul, octobre 2009



## **ANNEXE II**

n	45%	50%
1	0,689.655	0,666.666
2	0,475.624	0.444.444
3	0,328.016	0,296.296
4	0,226.218	0,197.530
5	0,156.012	0,136.872

### **EXTRAIT DE LA TABLE FINANCIERE**

Table 2 : Valeur actuelle d'un capital 1 franc payable dans n période.

$$C = (1 + t)^{-n}$$

t = 20% (pour calculer le cash flow – flow actualisé et la VAN).

n	20%
1	0,833.333
2	0,694.444
3	0,578.704
4	0,282.559
5	0,401.878

Source : notre propre calcul, année 2009

t = 45% et 50% (pour calculer le TRI)

## LISTES DES ILLUSTRATIONS

### LISTE DES FIGURES

Graphique n°1 : La première étape de la vie de l'entreprise .....	23
Graphique n°2 : La deuxième étape de la vie de l'entreprise .....	24

### LISTE DE GRAPHIQUE

Schéma n°1 : Organigramme .....	20
---------------------------------	----

### LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°I : Répartition de la population .....	8
Tableau n°II : Répartition de la population par Firaiana.....	9
Tableau n°III : Effectif du personnel .....	19
Tableau n°IV : Le planning de production pour la première année.....	26
Tableau n°V : Production envisagée pendant cinq ans.....	27
Tableau n°VI : Offre sur le marché (année 2009).....	29
Tableau n°VII : Répartition des demandes .....	30
Tableau n°VIII : Détermination des parts de marché (jour actif de voiture) .....	31
Tableau n°IX : Parts de marché envisagées .....	33
Tableau n°X : La force et la faiblesse des concurrents .....	33
Tableau n°XI : Tableau récapitulatif du matériel et mobilier de bureau .....	39
Tableau n°XII : Tableau récapitulatif de matériel de transport.....	40
Tableau n°XIII : Récapitulatif des coûts des matériels et équipements .....	41
Tableau n°XIV : Récapitulatif des charges pour la première année .....	42
Tableau n°XV : Récapitulatif du financement de l'investissement.....	43
Tableau n°XVI : Taux d'amortissement linéaire des immobilisations .....	44
Tableau n°XVII : Récapitulation des amortissements des immobilisations .....	45
Tableau n°XVIII : Tableau récapitulatif des matières consommables.....	46
Tableau n°XIX : Tableau récapitulatif des salaires mensuels.....	48
Tableau n°XX : Tableau récapitulatif des salaires annuels .....	48
Tableau n°XXI : Autres charges du personnel.....	49
Tableau n°XXII : Tableau de la détermination de la charge patronal .....	49
Tableau n°XXIII : Tableau récapitulatifs des charges du personnel .....	50

Tableau n°XXIV : Récapitulation des charges au cours des cinq années .....	51
Tableau n°XXV : Prévion sur le service voyage par trimestre .....	52
Tableau n°XXVI : Prévion sur le service locations par trimestre .....	53
Tableau n°XXVII : Tableau récapitulatif des chiffres d'affaires annuels .....	54
Tableau n°XXVIII : Plan de remboursement de l'emprunt .....	56
Tableau n°XXIX : Bilan d'ouverture .....	57
Tableau n°XXX : Compte de résultat par nature .....	60
Tableau n°XXXI : Plan de trésorerie prévisionnel.....	62
Tableau n°XXXII : Bilan prévisionnel pour l'année N+1.....	64
Tableau n°XXXIII : Bilan prévisionnel pour l'année N+2.....	65
Tableau n°XXXIV : Bilan prévisionnel pour l'année N+3 .....	66
Tableau n°XXXV : Bilan prévisionnel pour l'année N+4 .....	67
Tableau n°XXXVI : Bilan prévisionnel pour l'année N+5 .....	68
Tableau n°XXXVII : Calcul de la CAF.....	70
Tableau n°XXXVIII : Charges variables.....	71
Tableau n°XXXIX : Charges fixes.....	71
Tableau n°XXXX : Le calcul du seuil de rentabilité.....	72
Tableau n°XXXXI : Calcul du cash-flow .....	74
Tableau n°XXXXII : Détermination du cash flow actualisé au taux de 20% .....	74
Tableau n°XXXXIII : Détermination du cash flow actualisé au taux de 50% .....	76
Tableau n°XXXXIV : Calcul du ratio de solvabilité de l'entreprise .....	79
Tableau n°XXXXV : Calcul de ratio sur la marge commerciale .....	79
Tableau n°XXXXVI : Calcul du ratio de rentabilité financière .....	80
Tableau n°XXXXVII : Calcul du ratio d'indépendance financière .....	81

# TABLE DES MATIERES

## SOMMAIRE

## REMERCIEMENTS

## LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

## INTRODUCTION

## PARTIE I: INDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I- PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....	8
SECTION 1- DESCRIPTION DE LA VILLE DE TOAMASINA .....	8
§1- Localisation et délimitation administrative .....	8
A. Localisation .....	8
B. Délimitation administrative .....	8
§2 –Situation démographique .....	8
A. Répartition par ethnies .....	10
§3 Situation géographique et géologique .....	10
A. Type de relief .....	10
B. Les lacs : .....	10
SECTION II : LES ACTIVITES DE LA POPULATION.....	11
§1. Le secteur primaire.....	11
A. L'agriculture .....	11
B. L'élevage.....	11
C. La pêche .....	11
§2. Le secteur secondaire .....	11
A. L'Artisanat.....	11
B. L'agro- industrie.....	12
§3.Secteur tertiaire.....	12
A. Le transport .....	12
a) Le transport maritime et fluvial .....	12
a.1) Le transport maritime .....	12
a.2) Le transport fluvial.....	13
b) Le transport routier.....	13
c) Le transport aérien .....	13
d) Le transport ferroviaire.....	13
B. Le commerce .....	14

SECTION III : RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LE PROJET .....	14
§1 : Caractéristique du projet .....	14
A. Objectifs et stratégies adoptées pour le projet .....	14
a) Objectifs du projet.....	14
<b>b) Les stratégies.....</b>	15
B - Formes juridiques.....	15
C - Mission du projet.....	16
a) Identification de la zone d'implantation .....	16
§2 – Etude de l'environnement du projet de l'entreprise .....	17
A - Environnement interne .....	17
B - Environnement externe .....	18
SECTION III : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET .....	18
§1 : Structures des ressources humaines .....	18
§2 - Organigramme .....	19
§3 - Mission du personnel .....	20
A - Gérant.....	20
B- Adjoint du gérant.....	21
C – Comptable.....	21
D – Chauffeurs .....	22
E – Secrétaire .....	22
F – Intermédiaire .....	22
G-Femme de ménage :.....	22
§4 - Le chronogramme des travaux et des activités.....	22
A – Préparation et mise en œuvre .....	22
B – Temps de réalisation .....	22
C – Calendrier de réalisation .....	23
D – Gestion de temps adoptée .....	24
CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE DU PROJET.....	26
SECTION I : LES DIFFERENTES GAMMES DE PRODUITS .....	26
§1 - Les caractéristiques des voitures .....	26
SECTION II : LA CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE..	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
§1 - Le calendrier de production.....	26
CHAPITRE III : ETUDE DE MARCHE.....	28
SECTION I : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	28
§1 - Mode de collecte des données .....	28

§2 - Etude des informations recueillies .....	29
SECTION II : ETUDE DE L'OFFRE SUR LE MARCHE.....	29
§1- Offre sur le marché .....	29
§2 - Produits à offrir.....	30
SECTION III : ETUDE DE LA DEMANDE .....	30
§1 - Les clients cibles .....	30
§2 - demandes de la CUT .....	30
SECTION IV : ANALYSE DES CONCURRENTS .....	31
§1 - Identification des concurrents .....	31
§ 2 - parts de marché .....	31
A - Sur le marché.....	31
B - Pour notre projet .....	32
§3- Analyse des concurrents de notre projet.....	32
CHAPITRE IV : POLITIQUE ET STRATEGIE MARKETING.....	34
SECTION I : MARKETING MIX.....	34
§1 - Produit.....	34
§2 - Place .....	35
§3 - Promotion.....	35
A- Les relations publiques .....	35
B – Publicité sur le lieu d'exploitation et sur les véhicules .....	35
C - Publicité par l'intermédiaire des canaux de communication.....	36
D - Prix.....	36
 <b><u>PARTIE II: LA CONDUITE FINANCIERE DU PROJET</u></b>	
CHAPITRE I : EVALUATION DE L'INVESTISSEMENT.....	39
SECTION I : NATURE ET COUT DES INVESTISSEMENTS.....	39
§1- Les immobilisations.....	39
A - Immobilisation incorporelle.....	40
B – Immobilisation corporelle.....	40
§2- Fonds de roulement initial .....	42
§3 - Investissement .....	43
A - Amortissement .....	43
a- Définition .....	43
b- Calculs préliminaires.....	44
SECTION II : LES CHARGES ET LES PRODUITS D'EXPLOITATION.....	45
§1- Les charges d'exploitation.....	45
A - Matières consommables.....	46

B - Eau et électricité .....	46
C - Publicité.....	46
D - Prime d'assurances .....	46
E - Poste Télécommunication.....	47
F - Entretien et réparation .....	47
G - Le carburant.....	47
H - Les impôts et taxes .....	47
I - Les imprévus.....	47
J - Les charges du personnel.....	47
SECTION III : COMPTE DE GESTION POUR LES PRODUITS .....	51
CHAPITRE II : STRUCTURE DE FINANCEMENT.....	55
SECTION I : FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS.....	55
§1- Le financement interne.....	55
§2 - Le financement externe.....	55
A- Le choix de l'organisme .....	55
B - Les conditions d'octroi de crédit.....	55
a- Les critères subjectifs .....	55
b- Les critères objectifs .....	56
c- Les conditions d'emprunts .....	56
SECTION II : LE BILAN D'OUVERTURE .....	56
CHAPITRE III : LES ETATS FINANCIERS.....	58
SECTION I : LES RESULTATS PREVISIONNELS .....	58
SECTION II : PLANS DE TRESORERIE.....	60
SECTION III : LES BILANS PREVISIONNELS .....	62
CHAPITRE IV : L'EVALUATION DU PROJET.....	67
SECTION I : ANALYSE DE LA RENTABILITE DE L'ACTIVITE .....	68
§1 - La CAF.....	68
A - Mode de calcul de la CAF .....	68
§2 – L'analyse du SR .....	69
SECTION II : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET .....	71
§1 - Les outils d'évaluation.....	71
A – La VAN .....	72
B - Le TRI.....	74
C - Indice de profitabilité .....	76
D - Le DRCI .....	76
§2 - Analyse à partir des ratios.....	77
A - Ratio de solvabilité de l'entreprise.....	77

B - La marge commerciale .....	78
C - La rentabilité financière .....	78
D - Ratio d'indépendance financière.....	79
SECTION III : EVALUATION SOCIALE.....	80
§1 - La répercussion sur la caisse de l'Etat.....	80
§2- Le bien être social.....	80
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>83</b>
<b>LISTE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>91</b>