

# PLAN DU PROJET D'IMPLANTATION D'UN TELECENTRE A SAMBAVA

REMERCIEMENTS .....	i
PLAN DU PROJET D'IMPLANTATION D'UN TELECENTRE A SAMBAVA .....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	ix
LISTE DES TABLEAUX .....	xi
LISTE DES FIGURES .....	xiv
INTRODUCTION .....	1
PREMIÈRE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET .....	3
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU PROJET .....	5
Section 1 : Historique du projet.....	5
1.1- Contexte international.....	5
1.2- Contexte national .....	6
1.3- Présentation de la région.....	7
1.3-1. Historique et situation géographique .....	7
1.3-2. Situation actuelle et activité économique de la région.....	8
Section 2 : Description du projet.....	8
2.1- Structure du Télécentre.....	9
2.2- Typologies de Télécentres .....	9
2.2-1. Les Télécentres privés.....	9
2.2-2. Les Télécentres corporatifs .....	9
2.2-3. Les Télécentres associés à une structure (Télécentre d'opportunité) .....	10
2.3- Tailles du Télécentre .....	10
2.3-1. Les Télécentres A ou types ESPATELS.....	10
2.3-2. Les Télécentres B ou types CYBERCENTRES, CYBERCAFES .....	10
2.3-3. Les Télécentres Coutypes CENTRES MULTIMEDIAS.....	11
Section 3 : Caractéristiques du projet.....	11
3.1- Identité de l'entreprise.....	11
3.2- Activités principales .....	11
3.2-1. Le service Internet.....	12
3.2-2. Le service de micro-édition.....	13
3.2-3. Le service de téléphonies et fax .....	13

3.2-4. Le service annexe.....	13
3.3- Buts, objectifs et intérêts .....	13
3.3-1. Buts .....	14
3.3-2. Objectifs.....	14
3.3-3. Intérêts.....	15
CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ.....	16
Section 1 : Description du marché .....	16
1.1- Définition.....	16
1.2- Choix du site d'implantation .....	16
1.3- État du marché.....	17
Section 2 : Analyse de l'offre .....	19
2.1- Etude de l'environnement .....	19
2.2- Caractéristiques de l'offre .....	21
2.2-1. Qualité de service à offrir.....	21
Section 3 : Analyse de la demande.....	22
3.1- Situation globale de la demande.....	22
3.2- Comportement des clients .....	24
Section 4 : Analyse concurrentielle.....	24
4.1- Forces et faiblesses des concurrents .....	24
4.2- Évaluation de la part de marché .....	26
Section 5 : Stratégie et politique marketing à adopter.....	28
5.1- La stratégie marketing à adopter .....	28
5.2- Le marketing mix.....	29
5.2-1. La politique de produit.....	29
5.2-2. La politique de prix .....	29
5.2-3. La politique de distribution (place).....	31
5.2-4. La politique de communication.....	31
CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION DU PROJET .....	32
Section 1 : Les outils d'évaluation du projet .....	32
1.1- La valeur actuelle nette (VAN) .....	33
1.1-1. Définition .....	33
1.1-2. Formule .....	33
1.1-3. Interprétation.....	33

1.2-	Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) .....	34
1.2-1.	Définition .....	34
1.2-2.	Formule .....	34
1.2-3.	Interprétation .....	34
1.3-	L'indice de profitabilité (IP) .....	34
1.3-1.	Définition .....	34
1.3-2.	Formule .....	35
1.3-3.	Interprétation .....	35
1.4-	Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) .....	35
1.4-1.	Définition .....	35
1.4-2.	Formule .....	35
1.4-3.	Interprétation .....	36
Section 2 : Les critères d'évaluation du projet .....		36
2.1-	La pertinence .....	36
2.2-	L'efficacité .....	36
2.3-	L'efficience .....	36
2.4-	La durabilité .....	37
2.5-	L'impact du projet .....	37
DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET .....		38
CHAPITRE I : TECHNIQUE DE RÉALISATION .....		40
Section 1 : Identification des matériels .....		40
1.1-	La croix des matériels .....	40
1.2-	La caractéristique des matériels .....	40
Section 2 : Technique de réalisation envisagée .....		42
2.1-	Description de prestation .....	42
2.1-1.	L'Internet .....	42
2.1-2.	Le service fax .....	43
2.1-3.	Le service téléphonique .....	43
2.1-4.	La saisie informatique .....	44
2.1-5.	Le scanner .....	44
2.1-6.	L'enregistrement et montage vidéo .....	44
2.1-7.	L'impression .....	45
2.1-8.	La photocopie .....	45
2.1-9.	Le gravage .....	46

2.1-10. La reliure .....	46
2.1-11. La plastification.....	46
2.1-12. La formation.....	47
2.2- Stratégie mise en œuvre.....	47
2.2-1. Notion de la stratégie .....	47
2.2-2. Choix stratégiques.....	48
2.3- Etude d'extension du projet.....	49
CHAPITRE II : CAPACITE DE PRESTATION ENVISAGEE.....	50
Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et unité d'activité .....	50
1.1- Estimation de l'unité d'activité (UA) .....	50
1.2- Estimation du chiffre d'affaires (CA) .....	56
Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs .....	61
2.1- Notion de qualité .....	61
2.2- Les déterminants de la qualité .....	62
2.3- Utilité qualitative et quantitative .....	62
Section 3 : Les différents facteurs de réalisation.....	63
3.1- Les matières consommables .....	63
3.2- Les autres charges liées à la réalisation .....	70
CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE .....	72
Section 1 : Organigramme envisage.....	72
1.1- Structure organisationnelle.....	72
1.2- Organigramme type .....	72
Section 2 : Organisation du travail .....	73
2.1- Description des principales fonctions.....	73
2.1-1. Fonction administrative .....	74
2.2- Le personnel .....	76
2.2-1. Qualifications requises pour le personnel .....	76
2.2-2. Evolution de l'effectif.....	77
2.2-3. Motivation du personnel .....	78
2.3- Le système de gestion dans la firme.....	79
Section 3 : Chronogramme des activités .....	81
3.1- Chronogramme de mise en œuvre .....	81
TROISIEME PARTIE : ETUDE DE FINANCEMENT DU PROJET .....	84
CHAPITRE I : COUT DES INVESTISSEMENTS ET COMPTE DE GESTION .....	86

Section 1 : Cout des investissements.....	86
1.1- Les investissements sur les activités techniques.....	86
1.1-1. Listes des matériels et outillages.....	87
1.1-2. Listes des matériels informatiques.....	88
1.1-3. Listes des matériels et mobiliers de bureau.....	89
1.1-4. Coût des installations techniques.....	89
1.2- Les investissements sur les activités administratives.....	90
1.3- Le fonds de roulement.....	92
Section 2 : Tableau d'amortissement.....	94
2.1- Notion sur l'amortissement.....	94
2.2- Tableau d'amortissement des immobilisations.....	95
2.2-1. Calcul du taux d'amortissement linéaire.....	95
2.2-2. Tableau d'amortissement des immobilisations.....	96
Section 3 : Plan de financement.....	98
3.1- Définition.....	98
3.2- Plan de financement proprement dit.....	99
Section 4 : Tableau de remboursement des dettes.....	101
4.1- Utilité.....	101
4.2- Technique de remboursement adopté.....	101
4.2-1. Remboursement d'emprunt, versement annuel constant.....	101
4.2-2. Remboursement d'emprunt amortissement constant.....	102
Section 5 : Compte de gestion.....	102
5.1- Compte de gestion pour les charges.....	102
5.2- Compte de gestion pour les produits.....	104
CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE.....	105
Section 1 : Compte de résultat prévisionnel.....	105
Section 2 : Plan de trésorerie.....	107
Section 3 : Bilan prévisionnel.....	109
3.1- Bilan de constitution.....	109
3.2- Bilan prévisionnel des cinq premières années d'exercice.....	110
CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET.....	115
Section 1 : Evaluation économique.....	115
1.1- Le ratio de performance économique.....	115
1.2- La valeur ajoutée.....	116

Section 2 : Evaluation financière .....	116
2.1- Selon les outils d'évaluations.....	116
2.1-1. La valeur actuelle nette (VAN).....	116
2.1-2. Le taux de rentabilité interne (TRI) .....	117
2.1-3. L'indice de profitabilité (IP).....	118
2.1-4. Le délai de récupération du capital investi (DRCI) .....	119
2.2- Selon les critères d'évaluations.....	120
2.2-1. La pertinence.....	120
2.2-2. L'efficacité.....	120
2.2-3. L'efficience.....	120
2.2-4. La durée de vie.....	120
2.3- Calcul des ratios.....	121
2.4- Le seuil de rentabilité .....	122
Section 3 : Evaluation sociale .....	122
3.1- Création d'emploi.....	122
3.2- Amélioration de la vie humaine.....	123
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	124
CADRE LOGIQUE.....	125
ANNEXES .....	127
BIBLIOGRAPHIE .....	144

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>BTS</b>	: Brevet de Technicien Supérieur
<b>ÇA</b>	: Chiffre d'Affaires
<b>CD</b>	: Compact Disque
<b>CHD</b>	: Centre Hospitalier du District
<b>CISCO</b>	: Centre d'Information Scolaire
<b>CRDI</b>	: Centre de Recherche pour le Développement International
<b>CSB</b>	: Centre de Santé de Base
<b>DAO</b>	: Dessin Assisté par l'Ordinateur
<b>DRCI</b>	: Délai de Récupération des Capitaux Investis
<b>EURL</b>	: Entreprise Uni personnel le à Responsabilité Limitée
<b>FAI</b>	: Fournisseur d'Accès à l'Internet
<b>FAQ</b>	: Frequently Asked Questions (ou Foire Aux Questions)
<b>FTP</b>	: File Transfer Protocol
<b>IBS</b>	: Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
<b>IP</b>	: Indice de Profitabilité
<b>IRC</b>	: Internet Relay Chat
<b>JIRAMA</b>	: Jiro sy Rano Malagasy
<b>MBA</b>	: Marge Brute d'Autofinancement
<b>ONG</b>	: Organisme Non Gouvernemental
<b>PAO</b>	: Publicité Assistée par l'Ordinateur
<b>PCG</b>	: Plan Comptable Général
<b>PIB</b>	: Produit Intérieur Brut
<b>PMA</b>	: Pays les Moins Avancés
<b>PME</b>	: Petites et Moyennes Entreprises
<b>FMI</b>	: Petites et Moyennes Industries
<b>RN</b>	: Route Nationale
<b>RTS</b>	: Radio Télévision Soavinandriana
<b>TELMA</b>	: TELécom MAlagasy
<b>TIC</b>	: Technologie de l'Information et de la Communication
<b>TRI</b>	: Taux de Rentabilité Interne
<b>UA</b>	: Unité d'Activité

**UIT/BDT** : Union Internationale des Télécommunications/Bureau de Développement des Télécommunications

**UNESCO** : Union Nation of Education and Scolary

**USAID** : United State of Aid and Investment of Development

**VAN** : Valeur Actuelle Nette

**VCN** : Valeurs Comptables Nettes

**VO** : Valeur d'origine

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : État actuel du marché .....	18
Tableau 2 : Opportunités et menaces environnementales .....	20
Tableau 3 : Répartition géographique de la population par âge, par sexe et par Fokontany ...	22
Tableau 4 : Classement de la demande, principaux besoins correspondant et volume par rapport à la demande totale .....	23
Tableau 5 : Forces et faiblesses des concurrents .....	25
Tableau 6 : Tarification pratiquée par les concurrents et futurs prix .....	30
Tableau 7: Liste des matériels .....	41
Tableau 8: Prévision des unités d'activité pour la première année .....	51
Tableau 9: Augmentation annuelle de l'unité d'activité des quatre années suivantes par rapport à l'année 1 .....	53
Tableau 10: Estimation de l'unité d'activité annuelle .....	55
Tableau 11: Evolution emmielle des tarifs .....	57
Tableau 12: Prévision du chiffre d'affaires des cinq années d'exercices .....	59
Tableau 13: Récapitulation du chiffre d'affaires par service .....	61
Tableau 14: Déterminant de fa qualité .....	62
Tableau 15: Prévision d'approvisionnement en matières consommables pour l'année 1 .....	64
Tableau 16: Prévision d'approvisionnement en marchandises pour l'année 1 .....	65
Tableau 17: Evolution annuelle de la quantité de matières consommables par rapport à l'année I .....	66
Tableau 18: Evolution annuelle du prix unitaire des matières consommables el des marchandises par rapport à l'année 1 .....	67
Tableau 19: Prévision d'approvisionnement en matières consommables pour les 4 années ....	68
Tableau 20: Prévision d'approvisionnement en marchandises pour les 4 années suivantes ....	69
Tableau 21: Prévisions dey autres charges liées à la réalisation .....	70
Tableau 22: Tableau récapitulatif des qualifications requises pour Impersonnel .....	76
Tableau 23: Tableau de répartition du personnel .....	78
Tableau 24: Prévision des dépenses en formation personnelle .....	78
Tableau 25: Prévision des charges du personnel .....	79
Tableau 26: Ventilation des tâches .....	81

Tableau 27 : Listes des matériels et outillages .....	87
Tableau 28 : Listes des matériels informatiques .....	88
Tableau 29 : Listes des matériels et mobiliers de bureau .....	89
Tableau 30 : Coût des installations techniques .....	90
Tableau 31 : Immobilisations incorporelles .....	91
Tableau 32 : Récapitulation des coûts d'immobilisation .....	91
Tableau 33 : Détail du fonds de roulement .....	93
Tableau 34 : Situation globale du fonds de roulement .....	94
Tableau 35 : Tableau de récapitulation des investissements .....	94
Tableau 36 : Tableau d'amortissement des immobilisations .....	96
Tableau 37 : Tableau d'amortissement .....	97
Tableau 38 : Valeurs comptables nettes des immobilisations .....	98
Tableau 39 : Détail de financement .....	99
Tableau 40 : Plan de financement .....	100
Tableau 41 : Tableau de financement .....	100
Tableau 42 : Remboursement de dettes, versement annuel constant .....	101
Tableau 43 : Tableau de remboursement de dette, amortissement constant .....	102
Tableau 44 : Récapitulation de compte des charges .....	103
Tableau 45 : Chiffre d'affaires prévisionnelles .....	104
Tableau 46 : Importance des recettes de chaque service par rapport à la recette totale .....	104
Tableau 47 : Compte de résultat prévisionnel par nature .....	105
Tableau 48 : Calcul des marges brutes d'autofinancement .....	107
Tableau 49 : Flux de trésorerie (méthode directe) .....	108
Tableau 50 : Bilan de constitution .....	109
Tableau 51 : Bilan prévisionnel Année 1 .....	110
Tableau 52 : Bilan prévisionnel Année 2 .....	111
Tableau 53 : Bilan prévisionnel Année 3 .....	112
Tableau 54 : Bilan prévisionnel Année 4 .....	113
Tableau 55 : Bilan prévisionnel Année 5 .....	114
Tableau 56 : Ratio de performance économique .....	116
Tableau 57 : Calcul de la marge brute d'autofinancement actualisée .....	117
Tableau 58 : Calcul du taux de rentabilité interne .....	118
Tableau 59 : Calcul du délai de récupération du capital investi .....	119
Tableau 60: Ratio de rentabilité financière .....	121

Tableau 61 : Ratio de l'autonomie financière.....	121
Tableau 62 : Calcul du seuil de rentabilité.....	122

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Part de marché des concurrents .....	26
Figure 2: Schéma de processus du service Internet.....	43
Figure 3: Schéma de processus du service fax .....	43
Figure 4: Schéma de processus du service téléphonique .....	43
Figure 5: Schéma de processus de saisie.....	44
Figure 6: Schéma de processus de scannérisation.....	44
Figure 7: Schéma de processus d'enregistrement et montage vidéo.....	45
Figure 8: Schéma de processus d'impression .....	45
Figure 9: Schéma de processus de reproduction d'un document.....	45
Figure 10: Schéma de processus de gravage .....	46
Figure 11: Schéma de processus de reliure .....	46
Figure 12: Schéma de processus de plastification.....	47
Figure 13: Matrice de stratégies de base .....	48
Figure 14: schéma de l'organigramme .....	73
Figure 15: Schéma de système de gestion.....	80
Figure 16: Calendrier de mise en œuvre .....	82
Figure 18 : Schéma du résultat prévisionnel .....	106

## INTRODUCTION

Le développement et la diffusion des innovations techniques, notamment les technologies de l'information et de la communication (TIC) impliquent potentiellement la mise à disposition à l'échelle planétaire de l'information électronique. Ainsi le processus de mondialisation et de globalisation sont des termes utilisés pour désigner la vague mondiale de libéralisation des échanges, marquant la fin du deuxième millénaire et, le début du troisième millénaire qui secoue l'économie mondiale.

Les pays en voie de développement comme Madagascar ne peuvent pas y échapper et doivent s'adapter avec difficulté d'un côté au libéralisme économique et à la technologie qui se présentent comme des menaces ou risques mais de l'autre des ressources, et atouts pour démarrer un le développement rapide et durable afin de sortir du marasme.

A Madagascar, les TICs connaissent un essor vers la fin du XXème siècle et continuent à se développer actuellement. Elles ont pris une place importante dans la vie active de la population. « Le projet de développement de Centre cyber-informatique à Madagascar » est l'un des projets du Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Communication qui les exploite à fond pour résoudre le phénomène d'enclavement des zones rurales. La réalisation de ce projet permet :

- d'offrir à un plus grand nombre de gens, et dans des conditions, une meilleure qualité de service à moindre coût, l'accès aux TICs afin de soutenir la croissance économique des régions, et contribuer au développement de richesses de la population ;
- d'assurer le droit à l'information et au savoir, afin d'instaurer la démocratie, la transparence de la gestion et la bonne gouvernance ;
- de développer, surtout chez les jeunes, les compétences locales grâce aux possibilités d'éducation en ligne ou télé-enseignement, le transfert de la connaissance ;
- et enfin, de donner une opportunité d'affaires aux futurs exploitants privés qui seront appelés à animer et à gérer ces Centres cyber-informatique afin de créer des emplois, et donc participer à la résorption du chômage dans le pays.

Parmi ces zones, la région de Sambava est dotée d'une forte potentialité économique mais un peu en retard sur le plan informationnel, technologique et de communication. La réalisation dudit projet implanté dans cette région permet sans doute à la population d'accéder aux outils des TICs afin de pouvoir les exploiter en tant que moyen de développement.

Et de mieux servir les opérateurs locaux .Sa mise en œuvre pratique pourra entraîner des changements de l'environnement social et individuel, pourra améliorer le degré de connaissance, l'implantation nous semble opportune mais dire, voire quasi-impossible faute des différents facteurs et ressources. Il a fallu donc faire des travaux de recherche pour l'étude de faisabilité qui consiste à déterminer les stratégies à adopter pour choisir les actions et l'allocation des ressources afin d'atteindre les buts et les objectifs du projet .De ce fait des informations et données ont été collectées à partir d'une étude documentaire. Des enquêtes ont été menées auprès de la clientèle, et des entretiens avec les responsables d'entreprises œuvrant déjà dans les domaines qui utilisent les TICs. Nous avons consulté des documents auprès de divers établissements pour avoir une idée générale sur les réalités et un aperçu méthodologique et technique du projet. De plus, nous avons procédé à des analyses pour ressortir les résultats de ce travail par application des connaissances acquises que les détails vont être donnés au développement.

Pour mener à terme ce travail de recherche, nous allons adopter le plan suivant : cette étude comportera trois grandes parties distinctes dont la première partie consiste d'abord à l'identification du projet. La conduite du projet proprement dite sera développée dans la seconde partie de notre travail. Enfin, la troisième partie se focalisera sur l'étude financière du projet. Une conclusion générale clôturera la recherche.

**PREMIÈRE PARTIE :**  
**IDENTIFICATION DU PROJET**

Un projet est un ensemble d'activités ou d'opérations interdépendantes à réaliser dans un délai déterminé et avec un budget déterminé. Dans ce sens des moyens et ressources limités sont mises en œuvre de façon ordonnée afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs dont la société ou la collectivité ou les individus attendent des avantages monétaires ou non monétaires.

Identifier un projet c'est constituer son originalité, ses caractéristiques ainsi que la situation de la région choisie. L'identification se rapporte à l'étude du besoin ou celle du marché ou encore celle des problèmes ainsi que des variantes techniques qui peuvent être retenues dans le projet.

Pour bien cerner ce projet, cette première partie se subdivisera en trois chapitres. Le premier traitera exclusivement la présentation du projet tout en mettant à l'évidence l'historique dont la présentation de la région où nous envisageons d'exploiter ce service est indiquée, la description et les caractéristiques du projet ; le deuxième consiste à étudier de marché de la zone d'implantation avec une analyse de l'offre, de la demande et de la concurrence après la description du marché. Le troisième décrit la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation du projet.

## CHAPITRE I : PRÉSENTATION DU PROJET

Présenter un projet c'est faire connaître l'origine en découvrant son historique, le lieu d'implantation où le projet sera réalisé, ce qu'est vraiment une étude en la décrivant et en indiquant les caractéristiques.

### Section 1 : Historique du projet

Cette première section expose l'envergure du Cyber-Centre Informatique du point de vue international et national ainsi que l'historique et la situation du lieu d'implantation.

#### 1.1- Contexte international

L'évolution sans cesse, qui conduit au développement durable dans les pays industrialisés accompagnée de l'ouverture de l'économie favorisée par l'évolution rapide du monde technologique que nombreux pays comme la Corée, la Thaïlande et tant d'autres ont su profiter de l'avènement de ces moyens technologiques, incite les pays moins avancés et ceux en voie de développement qui se trouvent généralement dans une situation de retard. Ils doivent reconnaître que les nouvelles technologies telles que celles de l'information et de la communication participent à l'intégration globale des échanges et sont considérées comme un formidable et puissant outil de développement économique et social, d'intégration régionale et d'aménagement du territoire. Leur potentiel s'est encore mieux affirmé avec l'avènement d'Internet et d'autres nouvelles technologies, tout en engendrant de nouveaux risques de fragilisation et de marginalisation des pays.

Conscients des dangers de marginalisation mais aussi du potentiel de ces outils, les pays Scandinaves (Suède, Danemark et Finlande) ont été les premiers, des les années 80, à développer et à mettre en œuvre le concept des Télécentres dans le but d'intégrer leurs populations rurales dans le processus national de développement économique et social.

Le modèle a été ensuite reproduit, dans les années 90, en Amérique du Nord (Terre Neuve et Labrador au Canada), en Europe (Manchester en Grande Bretagne).

Fort de ces expériences, et lors de la conférence mondiale sur le développement des communications tenue à la Valette (Malte), en mars 98, il a été recommandé aux pays les moins avancés (PMA) de recourir aussi à cette stratégie pour accélérer la démocratisation de l'accès aux services de télécommunications. Un appel a été lancé aux partenaires en développement pour qu'ils assistent les PMA à développer et à mettre en œuvre des stratégies

de création de Télécentres. De nombreux partenaires en développement (exemple : Canada, Danemark, les Pays-Bas, USA pour les pays ; UNDP, UNESCO, la Banque Mondiale, pour les organismes et le secteur privé international) ont également répondu favorablement à cet appel, et dans certains cas en partenariat avec l'UIT/BDT (Union Internationale des Télécommunications / Bureau de Développement des Télécommunications à Genève).

C'est ainsi que dès 1999, le phénomène des Télécentres a pris une ampleur sans précédent, tant au niveau des projets d'implantation que, dans la réflexion de la communauté internationale.

Plus particulièrement en Afrique, des expériences de Télécentres ont été réalisées : en Afrique du Sud (programme d'implantation des Télécentres de l'agence du service universel : 65 Télécentres), au Bénin (CyberSonghai, Malanville). Au Burkina Faso (centre multimédia municipal d'Ouagadougou), au Mali (Tombouctou), en Tanzanie (Sengerema), au Mozambique (Namaçha, Manhiça), en Ouganda (Nakaseke, Nabweru, Mbwama). Ces expériences ont été supportées par les principaux partenaires suivants : l'UIT/BDT, le centre de recherche pour le développement international (CRDI) du Canada. Francophonie, LearnLink de TUSAID.

Le secteur privé local a largement investi dans signature d'accord de franchise avec l'opérateur historique national. Parmi les exemples de succès de ces opérations, on peut citer les cas du Sénégal, du Ghana, du Togo.

De nombreux petits commerçants ont pu ainsi avoir des adresses électroniques et des sites Web, sans pour autant posséder ni ordinateur, ni ligne téléphonique. Et au-delà de l'accroissement résultant des revenus des opérateurs et, de la contribution significative au PIB, elles ont permis des applications diverses telles que le commerce, l'éducation et la santé.

Ces diverses initiatives ont donc grandement contribué au développement de l'accès universel au profit des populations et leur impact socio-économique est très important.

## **1.2- Contexte national**

Madagascar devrait être à la hauteur de l'évolution du monde technologique et, rattraper le retard provenant des raisons financières, la manque de vision et, de considération du secteur de la part des gouvernants. L'Etat malgache constate que c'est une voie vers le développement rapide et durable et participe ainsi à la réduction de la pauvreté ; pourtant à Madagascar, comme dans la plupart des pays, les services sont beaucoup trop onéreux que seule une partie de la population pourra supporter. Le parc est concentré dans les zones urbaines et péri-urbaines alors que la majeure partie de la population se trouve dans les zones

rurales. Le développement devrait fonder sur l'amélioration de l'environnement de ces zones privées de l'infrastructure, l'accès aux informations et aux ressources nécessaires à l'expansion des connaissances et à la prise de décision ainsi qu'aux possibilités éventuelle de communiquer avec les principaux acteurs de développement. C'est la raison pour laquelle, l'Etat a sollicité le concours de l'UIT/BDT qui, en collaboration avec l'opérateur national TELMA a saisi l'opportunité de créer les tout-premiers Télécentres communautaire, pour permettre à la société rurale d'entrer dans le troisième millénaire d'une manière formelle.

La réalisation de ce projet nécessite donc la participation des opérateurs privés voire les futurs gérants parce qu'il leur appartient de faire leur propre étude pour l'exploitation de leur centre. C'est pourquoi ce travail fait l'étude sur l'exploitation du Télécentre et choisit la région de Sava.

Nous allons donc commencer par présenter cette région.

### **1.3- Présentation de la région**

La connaissance de l'histoire de la région et sa localisation géographique, sa situation actuelle et activité économique illumine le milieu d'implantation du projet afin de faire des analyses et études ultérieurement.

#### **1.3-1. Historique et situation géographique**

La commune urbaine de Sambava se trouve dans le nord est de Madagascar, région SAVA, province autonome d'ANTSIRANANA. Elle est le chef lieu de la sous-préfecture de Sambava à 80km à l'est d'Antalaha, dans la RN5A. D'une superficie de 5000km<sup>2</sup> subdivisée en 26 communes et en 292 fokontany, elle abrite 307 000 habitants, soit 61 habitants au km<sup>2</sup>. Elle est bordée dans la partie Nord par les communes rurales de Farahalana et d'Antanambao Daoda, dans la partie Sud par les communes rurales d'Ambatoafo et deAmboangibe . Comme infrastructures elle est dotée :

- de routes bitumées de 19km, de 22km de ruelle non bitumées reliant les 13 fokontany
- de 3 marchés
- de 02 terrains de sport
- d'un hall d'information municipale
- d'une salle d'œuvre
- d'un hôtel de ville

### **1.3-2. Situation actuelle et activité économique de la région**

Les principales activités de la commune sont :

- En agriculture : pratique de la culture de rente (Vanille, Café, Girofle, Poivre), des rizières, des manguiers, des maïs, des maniocs,
- En élevage : des bovins, des caprins, des volailles, des ovins, des porcins.
- En artisanat : vannerie, menuiserie, maçonnerie, sculpture, couture,...
- En commerce : des détaillants, des grossistes, des collecteurs des produits locaux
- En transport : terrestre (taxi-brousse) fluvial (pirogue, hors bord, vedette) Aérienne

Sur le plan végétation, Le « teviaala » est fréquent ce qui explique l'existence du forêt secondaire appelée «Sakova».La végétation forestière dense et verdoyante toute l'année laisse peu de place à l'élevage.

Le forêt dense ombrophile de moyenne altitude s'étale sur toute la partie Est, domaine de plantation. Le Masoala et le Marojejy constituent des «réserves naturelles ».

La structure démographique montre que la population de la commune de 396580 habitants avec une légère domination de femmes qui en représentent les 52,07%. Les actifs constituent les 59,64% de la population totale. En effet la taille moyenne de ménages est de 5 Individus par famille nucléaire.

La région est très peuplé et a un taux d'urbanisation supérieur ; Mais l'existence de certains problème bloque son développement en outre insuffisance des abonnés en eau potable et en électricité, insuffisance voire diminution de la production faute des différents problèmes entre autre les non maîtrise des techniques de production, l'inexistence des formations pour les paysans, la difficulté d'écoulement des produits , les infrastructures sociales ne correspondent pas aux besoins actuels de la population, absence des centres culturels, des centres de documentation, Un commune seulement dans le district est dotée de publiphone à savoir Sambava mais des coupures apparaît fréquents et durables. Même s'il y a d'autre opérateur comme ORANGE qui couvre la commune de Sambava et quelques zones dans le district, l'insuffisance de la télécommunication reste présente.

### **Section 2 : Description du projet**

Cette deuxième section énonce la structure, les typologies et les différentes tailles du Télécentre qui permettent de bien choisir le type de Télécentre convenable à implanter dans la région SAVA.

## **2.1- Structure du Télécentre**

Un Télécentre est un centre technologique communautaire multiservices ouvert au public et qui offre l'accès aux services de la téléphonie, fax, Internet, multimédia, bureautique, reprographie, bibliothèque numérique, documentation, associés à la formation en informatique et à d'autres activités sociales comme la création d'un petit complexe sportif pour les jeunes, l'animation d'un club de lecteur, l'organisation de conférence à thème et de cession de formation, la vente de compact disque (CD) - cassette - disquette - mobile – télécartes-formation, etc.

De par sa vocation, il sera donc un lieu convivial d'échanges, de rencontre et de formation.

## **2.2- Typologies de Télécentres**

La classification typologique des Centres cyber-informatique est très controversée dans la littérature des chercheurs. Si tout le monde s'accorde pour définir le Télécentre comme un lieu privatif où le public peut accéder à des services de télécommunication, la dénomination des divers modèles qui s'y sont développés ces dix dernières années ne fait pas toujours l'unanimité.

Toutefois, tout le monde s'accorde sur le fait que l'essentiel reste la viabilité des Télécentres pour garantir la fourniture des services au plus grand nombre et pendant une longue période.

Nous allons donc citer les trois modèles les plus courants à savoir :

### **2.2-1. Les Télécentres privés**

Ils sont réalisés par des investisseurs privés, conçus et exploités selon les lois du marché. De ce fait, leur taille, l'éventail des services et, les tarifs pratiqués sont dictés par le marché, même si dans certains cas. Un encadrement peut s'avérer nécessaire pour des questions dépendantes de l'environnement réglementaire du secteur des télécommunications et également des questions d'éthique.

### **2.2-2. Les Télécentres corporatifs**

Ils sont réalisés par une association, une coopérative ou, une ONG visant à servir en premier ses membres. Dans ce cas, même si le profit n'est pas recherché comme une priorité de gestion, l'équilibre financier et l'autonomie financière de gestion assurant la pérennité de l'outil en dictent la conception et le mode opératoire. Ce sont généralement des Télécentres

dédiés à la fourniture d'une série d'informations répondant aux besoins de la corporation. (Exemple : association de femmes entrepreneurs, coopérative agricole, etc.)

### **2.2-3. Les Télécentres associés à une structure (Télécentre d'opportunité)**

Ils sont généralement installés dans des structures accueillant du public. Ils peuvent faire partie intégrante de la structure ou, être associés à la structure selon des modalités arrêtées avec les autorités compétentes de cette structure : franchise, contrat de gérance, location-bail, contrat de Buil- Operate-Transfer (BOT), etc.

C'est par exemple le cas des Télécentres ou, les centres d'accès aux services des télécommunications installés dans les bibliothèques, les hôpitaux, les universités, voire dans certains centres commerciaux, gares routières. Peuvent être classés dans ce cas les business centres des hôtels, ou les centres d'accès dans les bureaux de poste.

Enfin, tous les modèles co-existent généralement dans un même environnement, les uns plus répandus que les autres selon le marché ou encore la réglementation.

Pour notre cas, nous avons opté au Télécentre privé car ceci se raccorde bien à notre type d'activité.

## **2.3- Tailles du Télécentre**

L'étude de faisabilité du projet de développement de Télécentre à Madagascar (UIT-oct 2001) distingue trois (3) catégories de Télécentre classés selon leur grandeur et leur type de prestation de service :

### **2.3-1. Les Télécentres A ou types ESPATELS**

Ils correspondent à ce que certains appellent des télékiosques (avec connexion Internet) qui sont répandus dans les grandes villes disposant souvent de 3 lignes et un appareil fax, 3 télétaxes pour le renvoi des taxes d'impulsion et emploi 2 agents de service ; quelque fois selon leur taille, ils pratiquent comme service annexe la distribution des fournitures bureautiques.

En redynamisant ce segment, certains d'entre ces ESPATELS se transformeront ultérieurement en cybercafé ou un Télécentre de catégorie B.

### **2.3-2. Les Télécentres B ou types CYBERCENTRES, CYBERCAFES**

Ils disposent d'un éventail de services plus développés que le type précédent. En effet, la connexion sur Internet, la radio et/ou TV on Une, les matériels pour la reprographie, la

possibilité de visioconférence, de télé enseignement, de télé médecine,... Tels sont les services qu'un Télécentre catégorie B peut offrir. Ils sont dimensionnés pour 5 à 10 ordinateurs.

### **2.3-3. Les Télécentres Coutypes CENTRES MULTIMEDIAS**

Ils sont en quelque sorte des centres analogues à ceux de la catégorie B, mais seulement équipés de matériels multimédias plus performants de plus de 10 ordinateurs et nécessitent un réseau à haut débit partant d'investissement un peu plus élevé.

En tenant compte de l'économie de la zone, de niveau de vie et de la taille de la population, des infrastructures de télécommunication, de taux d'alphabétisation, d'existence des services publics, le Télécentre de catégorie B type CYBERCENTRE, CYBERCAFE et veut procéder à une expansion du projet suite à l'évolution de la demande, correspond à la situation de la région SAVA, est aussi le choix de notre étude.

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

La détermination de l'identité de l'entreprise à créer, ses activités principales, ses buts, ses objectifs et ses intérêts constituent les caractéristiques du projet que nous allons présenter ci-après.

### **3.1- Identité de l'entreprise**

La transformation du projet en entreprise prestataire de service plus précisément un Télécentre privé de catégorie B conduit à définir son statut juridique comme suit :

Dénomination : CYBER-MIA

Forme juridique : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)<sup>1</sup>

Capital: 15 000 000 Ariary

Objet : prestation de service Siège social : Sambava

### **3.2- Activités principales**

En tant que Télécentre, les activités principales sont la fourniture des différents services liés à la technologie de l'information et de la communication à savoir :

---

<sup>1</sup> Statut EURL ou SARL unipersonnelle : cf. annexe 5

### 3.2-1. Le service Internet

Ce service offre aux clients<sup>2</sup> :

- Le courrier électronique ou e-mail (electronic mail) qui permet d'envoyer et recevoir des messages par des boîtes d'adresses électroniques (transmission du texte, des images fixes et animées, du son, des programmes, des fichiers, communication de un à un et de groupe par liste de distribution) ;
- La liste d'envoi ou listserv ou serveur de la liste qui est une application d'Internet permettant aux abonnés d'envoyer un courrier électronique qui sera reçu par toutes les personnes abonnées à la listserv c'est à dire pour un petit groupe. Les abonnements à la liste et toutes les autres transactions sont faits par le biais du courrier électronique. La listserv reste le moyen le plus efficace et moins coûteux pour des gens ayant des intérêts en commun qui veulent communiquer rapidement à moindre coût avec un groupe entier de personnes. La listserv permet aussi la diffusion ou la publication d'information diverse ;
- Les forums ou newsgroups usenet qui permettent rechange public et le traitement des textes questions-réponses FAQ (Frequently Asked Questions ou foire aux questions), communications en différé pour les utilisateurs pas besoin d'être branchés ;
- Les communications en direct, TALK ou IRC (Internet Relay Chat) que le message s'affiche directement à l'écran. La conférence par Internet en est un exemple dans le cas où il s'agirait d'une organisation complexe de personnes se trouvant dans une vingtaine de villes différentes et qui peuvent se voir et s'entendre en temps réel (lien plus interactif) ;
- Le FTP (File Transfer Protocol) permet de télécharger des fichiers d'ordinateurs au serveur (uploading) ou de serveurs à l'ordinateur personnel (downloading) ;
- Le GOPHERS ou être fouineur, ou être curieux qui permet de mettre en ligne des informations composées notamment de textes
- Le World Wide Web ou Web consiste à consulter, naviguer pour ses recherches. Le Web est un format de publication plus avancé sur Internet, aussi une immense bibliothèque électronique planétaire ;
- L'hébergement de sites.

---

<sup>2</sup> Cours, Internet (IV), M. RAMINONJATOVO Etienne

### **3.2-2. Le service de micro-édition**

Ce service est un ensemble des techniques utilisant la micro-informatique pour la saisie des textes, leur enrichissement typographique, leur mise en page, leur reprographie ou duplication et leur mise en support. Ce sont :

- La saisie informatique (texte, tableaux, etc.) et le traitement de texte ;
- L'impression ;
- La reliure (spirale) ;
- La reproduction de document ou photocopie (A3, A4, noir et blanc ou couleur) ;
- La plastification ;
- La scannérisation (image, photographie...) ;
- Le gravage (audio et vidéo) ;
- La carterie {carte de visite, carte d'introduction, carte de vœux, invitation, faire-part}.

### **3.2-3. Le service de téléphonies et fax**

Ce service offre l'appel local et/ou extérieur, la réception, possibilité d'appel des mobiles, envoi et réception de fax nationaux et étrangers.

### **3.2-4. Le service annexe**

D'autres services non cités, mais ayant une relation directe ou non avec la technologie de l'information et de la communication sont regroupés dans le service annexe tels que :

- Le studio d'enregistrement et montage vidéo : enregistrement son et image, production clip, spot, publicitaire, reportage, etc.
- Les formations : adaptées aux besoins de la population ciblent et surtout correspond à la demande du Télécentre ;
- La vidéo projection et location : location des matériels pour divers événements comme la formation, conférence, distraction, etc. ;
- La vente des fournitures et matériels bureautiques (ramette, CD vierge, spirale, encre, télécartes, etc.).

## **3.3- Buts, objectifs et intérêts**

Cette sous-section détermine les intérêts attendus par projet si on atteint les objectifs et les buts déterminés.

### **3.3-1. Buts**

Le but est de fournir à la communauté de Sambava les services offerts de la technologie de l'information et de la communication par l'implantation et, l'exploitation d'un Télécentre multiservice dans un chef lieu du district afin de résoudre le problème d'enclavement qui empêche le développement.

Pratique d'une activité à but lucratif, nous sommes donc tenu de tirer profit de nos activités tout en rendant service, pour que le projet puisse survivre.

### **3.3-2. Objectifs**

Les objectifs visent à :

- Exploiter l'information et, la société de l'information comme un pilier de développement durable de la zone rurale et préparer la population de Sambava à y participer ;
- Apprendre à exploiter les divers services fournis par le Télécentre, pour répondre aux besoins de la population rurale ;
- Donner au secteur privé des opportunités de création d'affaires et, de concourir à l'amélioration de l'accessibilité aux services TICs ;
- Aider à faciliter la diffusion des contenus relatifs à l'éducation, la santé, le commerce, l'agriculture et autres services gouvernementaux ;
- Accroître la compétitivité des entreprises ;
- Créer des emplois et accroître les revenus de la population locale tout en améliorant leur condition de vie ;
- Contribuer à une exploitation optimale des investissements mêmes des opérateurs ;
- Développer des programmes de formation assistée par la technologie répondant aux besoins de la population ;
- Cultiver les habitudes et, développer les aptitudes aux technologies de l'information et de la communication.
- Créer des nouvelles activités basées sur les TICs pour inciter les communautés à s'approprier de Nouvelles Technologies compte tenu de ses besoins ;
- Généraliser l'accès aux services d'information dans le but d'intégrer les zones marginalisées et les gens défavorisés ;
- Supporter les contenus relatifs à l'éducation formelle, la santé, le commerce, l'agriculture et, autres services de la commune.

- Faire connaître les activités et des produits locaux par le biais des publications reflétait les potentialités et les compétences locales.

### **3.3-3. Intérêts**

Par le biais d'un tel projet, le monde rural progresse par l'économie de savoir (les compétences locales de prise de décision permettant d'améliorer le développement individuel, institutionnel, et communautaire dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'économie à cause de la communication et de l'échanges d'expérience), un gisement d'emplois, la création de nouvelles entreprises surtout dans le secteur tertiaire, l'amélioration de la productivité et de la rentabilité des entreprises existantes qui permet de dégager une importante valeur ajoutée.

La réalisation dudit projet offre donc une opportunité bénéfique pour les différents intervenants, sans oublier qu'il est source de revenu aussi bien pour le promoteur que pour les personnels par leur rémunération, mais aussi pour l'État grâce à la taxation et l'imposition.

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

L'étude de marché est l'ensemble de technique et de méthode utilisée pour recueillir des informations fiables et, pertinentes sur une cible donnée (un marché ou un produit ou un organisme ou un pays). Une entreprise doit effectuer l'étude de marché soit par l'adaptation de l'offre à la demande, soit avant de s'engager dans une nouvelle activité dans le but de définir la stratégie marketing.

Ainsi, la création de cette entreprise ou l'élaboration dudit projet est considérée comme les circonstances qui nécessitent une étude et analyse conjoncturelle de l'offre et de la demande, de la concurrence pour le service qu'on envisage de fournir. En d'autre terme, il est nécessaire d'acquérir une bonne connaissance de ses marchés.

### **Section 1 : Description du marché**

Avant de préciser le site d'implantation du Télécentre et d'observer l'état du marché, il est nécessaire de définir le marché.

#### **1.1- Définition**

La définition du marché varie selon le point de vue. Pour l'économiste, le marché c'est la rencontre réelle ou idéale de l'offre et de la demande ; pour l'entreprise, c'est l'ensemble de la demande du produit qu'elle vend ; dans la pratique, le marché désigne l'ensemble des clients ; pour le consommateur, c'est la possibilité d'acquérir le produit dont il a besoin ; si on considère l'ensemble des entités concernées par le marché d'un produit, un marché est un système d'agent économique qui cherche à atteindre leurs objectifs propres en liaison avec un produit. Au point de vue stratégique, le marché est le champ d'action perméable aux actions commerciales de l'entreprise, le champ d'action étant la zone ou la catégorie de clients auprès de qui l'entreprise peut avoir de l'influence. La zone désigne l'endroit où habitent les clients réels ou potentiels de l'entreprise.

#### **1.2- Choix du site d'implantation**

D'après l'observation détaillée de la zone et l'étude de marché, nous avons choisi d'implanter le projet dans le centre ville de Sambava Ce choix d'emplacement nous procure certains intérêts tels que :

- La proximité avec la clientèle potentielle : marché public, écoles ou d'autres Institutions de formation (les lycées, les collèges publics et privés), forte concentration d'habitations. On y repère aussi les grands établissements tels que les grandes sociétés comme la JIRAMA, la TIKO et d'autres sociétés, les ONG, les bureaux administratifs, les hôtels et restaurants, etc. ;
- Les facilités de connexion au réseau le cas échéant, et également les conditions techniques de connexion au Fournisseur d'Accès à l'Internet (FAI) : bureau de poste et télécommunication ;
- La sécurité : bureau de la gendarmerie.

En effet, presque tous ces établissements concentrés dans cette ville présentent un des Atouts pour notre firme.

### **1.3- État du marché**

Du point de vue stratégique, le marché est le champ d'action perméable aux actions commerciales de l'entreprise : le champ d'action étant la zone ou la catégorie de clients auprès de qui l'entreprise peut avoir de l'influence, la zone désigne l'endroit où habitent les clients réels ou potentiels de l'entreprise.

En tant que chef lieu du district, la commune de Sambava est la zone immédiate et primaire du Cyber-centre ; environ 23% de la clientèle potentielle habite dans ces zones ; elle représente une population relativement jeune que la majeure partie est lettrée {étudiants, lycéens, élèves, fonctionnaires, bureaucrate, administrateurs, instituteurs, travailleurs qualifiés, agriculteurs, etc.). La moitié (1/2) du chiffre d'affaires espéré à réaliser provient de cette catégorie de clientèle. Apparemment, Les entreprises et les services publics s'y concentrant représentent la clientèle la plus important pour l'entreprise. L'insuffisance de personnel qualifié due à l'inexistence des formations professionnelles qui mettent à jour ses connaissances ou, forment de successeurs en matière de nouvelles technologies de l'information et de la communication, et surtout l'insuffisance des équipements informatiques et bureautiques deviennent des atouts et opportunités pour l'entreprise qui se spécialise à la matière. Plus du quart (1/4) des recettes totales à obtenir est espéré de cette catégorie de clientèle. Mais les entreprises concurrentes qui exercent déjà une partie de services, y trouvent aussi .Quoi qu'il faudrait prendre particulièrement en considération la situation environnementale de ces zones à Des études et à des analyses. La zone secondaire et, la zone tertiaire représentent la population qui pourrait être attirée par le Télécentre. Ces zones représentent la clientèle éventuelle de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous récapitule la situation actuelle du marché :

**Tableau 1 : État actuel du marché**

ZONE	SERVICES DEJA SUR LE LIEU	EXPLOITANT	CLIENTELE POTENTIELLE POUR LE CYBER
Immédiate du Télécentre : Ville Sambava	INTERNET : 3	Privés, GIGA, B1C	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeunes lettrés : lycéens, étudiants, élèves, demandeurs d'emploi</li> <li>- Fonctionnaires</li> <li>- Cadres et employés de l'entreprise</li> <li>- Instituteurs, éducateurs</li> <li>- Touristes</li> <li>- Opérateurs locaux</li> <li>- Station radio et télévision local</li> <li>- Services publics et départements rattachés au FKT, commune, district (gendarmerie. CISCO, travaux publiques, CHD, CSB, etc.)</li> <li>- Entreprises et sociétés (agricole, commerciale, PME-PMI)</li> <li>- Organisations Non Gouvernementales</li> <li>- Association des paysans agriculteurs, Artisans</li> <li>- Population entre 15 à 60ans (analphabète ou non)</li> </ul>
	MICRO-EDITION : - Photocopie : 4 - Saisie et impression : 2	- GIGA, BIC, détaillants - GIGA, BIC	
	TELEPHONIE ET FAX; - Téléphone : 2	- ORANGE - TELMA (souvent en panne)	
	ANNEXE ; - Studio d'enregistrement et montage vidéo : 1 - Formation : 1 - Vente des fournitures et matériels bureautiques	- BIMBO; - GIGA - Presque les grands et moyens détaillants de la ville.	
<b>Primaire du Cyber-centre :</b> FKT qui se trouvent d'un rayon de 5km de la ville accessibles par voiture	Néant	Néant	
<b>Secondaire du Cyber-centre :</b> Communes qui se trouvent d'un rayon de 10km (<10mn en voiture)	Néant	Néant	
<b>Tertiaire du Cyber-centre :</b> Communes qui se trouvent d'un rayon de 15km (>15mn en voiture)	Néant	Néant	

D'après ce tableau, seules quelques Privés ou certains individus ont la connexion sur l'Internet malgré l'existence de l'électricité et, du téléphone depuis plusieurs années. Mais elle est utilisée en général pour leur propre besoin ; il est difficile de faire une évaluation chiffrée de ces clients potentiels qui sont des gens qui pourraient acheter le service. Le marché est encore exploitable. L'évolution du secteur tourisme procure un avenir positif. En ce qui concerne l'usage de l'outil informatique, certains étudiants et, travailleurs suivent des formations données par les ONG, les particuliers ou des formateurs ambulants. En résumé, le marché est loin d'être saturé le promoteur jouit d'un privilège vis à vis du marché total car il n'existe pour l'instant que de concurrents potentiels sur le marché.

## **Section 2 : Analyse de l'offre**

L'objet de cette analyse se concentre sur l'étude de l'environnement de l'entreprise afin de caractériser l'offre en vue de l'adéquation du couple « produit marché ».

### **2.1- Etude de l'environnement**

Le projet doit faire face à l'environnement qui le sert mais, qui exerce également des pressions sur lui pour pénétrer et rester sur le marché. Le tableau ci-dessous nous confère, les opportunités et, les menaces actuelles de l'environnement du marché de la zone choisie pour l'exploitation.

**Tableau 2 : Opportunités et menaces environnementales**

<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
<b>Environnement technologique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement sans cesse de la technologie : possibilité d'existence au jour le jour de nouveau logiciel ou matériel performant (cycle de vie très court) ;</li> <li>- Projet sur l'infrastructure principale mondiale nommée «BACKBONE» ou câble sous-marin et la fibre optique.</li> <li>- Possibilité de choix de fournisseur d'accès à l'Internet ;</li> <li>- Existence dans le lieu d'implantation le réseau téléphonique et l'électricité ;</li> <li>- Existence des matériels informatiques, de studio d'enregistrement et de micro-édition à louer ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissements fréquents de grande valeur; Apparition de nouveau besoin difficile à satisfaire ;</li> <li>- La méconnaissance de la technologie par bon nombre d'habitant ;</li> <li>- Vitesse de connexion supérieure</li> <li>- Coût de connexion important ;</li> <li>- Coupure fréquente du téléphone et de l'électricité dans cette région ;</li> </ul>
<b>Environnement économique et social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme national de développement (relance de l'économie rurale) ;</li> <li>- L'existence du « Projet de développement de Télécentres à Madagascar » du Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Communication ;</li> <li>- Richesse en exploitation agricole (quantité et qualité)</li> <li>- La présence de la RN5A reliant Sambava-Antalaha;</li> <li>- Chef lieu du District ;</li> <li>- Augmentation des jeunes ayant suivis des formations en informatiques ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance d'entreprises informationnelles ;</li> <li>- L'exode rural ;</li> <li>- La fuite de cerveau causée le manque d'emploi et l'absence d'étude supérieure ;</li> </ul>
<b>Environnement démographique</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un grand nombre d'intellectuels ;</li> <li>- Le taux d'urbanisation élevé ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La présence de non-consommateurs absolus</li> </ul>
<b>Environnement culturel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de s'informer sur le sujet d'actualité ;</li> <li>- Besoin de suivre aux nouvelles technologies ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines familles ne trouvent pas assez d'avantages pour l'éducation des enfants (familles 100% analphabètes) ;</li> </ul>
<b>Environnement religieux</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission des évangiles en utilisant les TICs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La dispersion des sectes dans la région qui interdit aux adeptes l'utilisation de l'Internet et de certains supports de l'information</li> </ul>
<b>Environnement institutionnel</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence des droits des sociétés, commercial, des affaires, fiscal, social, de propriété industrielle et commerciale qui régleme le marché, l'entreprise, certains services ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdiction d'exploiter certains services comme le gravage, duplication ; rediffusion</li> </ul>

En considérant ce tableau, l'offre de l'entreprise est influencée par son environnement, mais devrait satisfaire et répondre aux besoins de la clientèle pour qu'elle reste performante et compétitive. Les opportunités devraient être profilées au fond tandis que les menaces devraient être anticipées voire contournées pour l'intérêt de l'entreprise.

## **2.2- Caractéristiques de l'offre**

### **2.2-1. Qualité de service à offrir**

La qualité du service offert différencie une entreprise à une autre. « Lorsqu'un acheteur est satisfait, il fera huit acheteurs potentiels, par contre, un mécontent informera vingt acheteurs potentiels » selon B. Stern. La crédibilité du prestataire de service, la confiance que le client lui accorde sont les facteurs primordiaux pour le succès de l'entreprise. Donc, un service de bon rapport qualité-prix sera établi pour satisfaire et, fidéliser la clientèle cible en utilisant des matériels adéquats (la puissance ou intelligence correspond à l'utilisation) avec la possibilité d'assistance pour les guider dans leur recherche et dans le maniement de l'outil Internet, assistance et conseil dans certains services comme le studio d'enregistrement et montage vidéo, la rapidité et l'accueil sympathique dans les autres services comme la micro-édition, la vente, la téléphonie et fax, méthode de formation efficace, le prix compétitif.

La détermination des caractéristiques fonctionnelles, les spécificités des services offerts et surtout leurs prix, l'image à adopter pour les présenter, la politique de fidélisation sont le fruit de cette

D'autres analyses rationnelles comme l'analyse de la demande et l'analyse concurrentielle sont nécessaires pour adapter les services aux attentes des futurs clients.

Le tableau ci-après montre la répartition géographique de la population par fokontany du district :

**Tableau 3 : Répartition géographique de la population par âge, par sexe et par Fokontany**

Groupe d'âges	URBAIN			RURAL			ENSEMBLE			Pourcentage
	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	Masculin	Féminin	Total	
00-09	16,98	16,44	33,42	16,96	16,44	33,40	16,97	16,44	33,41	33,41
10-14	6,77	6,91	13,68	6,89	6,67	13,56	6,86	6,73	13,59	65,30
15-59	24,50	24,07	48,59	25,84	23,59	49,43	25,52	23,69	49,21	
60-69	1,37	1,48	2,84	1,25	1,14	2,39	1,28	1,22	2,50	
70 et +	0,75	0,72	1,47	0,64	0,58	1,22	0,67	0,62	1,29	1,29
Ensemble	50,37	49,62	100,00	51,58	48,42	100,00	51,30	48,70	100,00	100,00
Pourcentage	23,40%			76,60%			100,00%			

Source : Plan de Développement Régional Sambava, mars 2005

Ces tableaux ressortent la jeunesse de la population de la région et celle d'âge compris entre 15 et 59 ans représente environ 49.21% de la population totale. Cette partie de la population étirée par celle de l'âge entre 10 à 14 ans et de 60 à 70 ans représente environ 65,30% constitue l'assiette de la clientèle potentielle, plus peuplé que les autres régions et avoir un taux d'urbanisation supérieur, insuffisance des abonnés en eau potable et en électricité, analyse.

### Section 3 : Analyse de la demande

Dans cette optique, nous allons connaître la demande globale et identifier les besoins des consommateurs en étudiant et analysant leurs comportements face à l'achat d'un produit.

#### 3.1- Situation globale de la demande

La demande est constituée par un nombre restreint de la population qui est prêt à payer pour satisfaire un besoin ressenti. Le tableau ci-dessous montre les différents besoins à satisfaire et. Le volume de la demande de chaque catégorie de la population par rapport à la demande totale exprimée en pourcentage.

**Tableau 4 : Classement de la demande, principaux besoins correspondant et volume par rapport à la demande totale**

<b>DEMANDE (catégorie de la population)</b>	<b>PRINCIPAUX BESOINS A SATISFAIRE</b>	<b>% par rapport à la demande totale</b>
Les jeunes étudiants et élèves	qui voudraient : actualiser leur intelligence, communiquer avec leur correspondant, chercher des emplois ou des bourses, se distraire, naviguer pour une recherche individuelle ou collective, suivre l'étude proposée par les formations à distance, faire des photocopies de leur cours, télécharger, naviguer dans la bibliothèque numérique, etc.	38%
Les travailleurs	Qui voudraient : suivre l'actualité, consulter les journaux, chercher des informations correspondant à leur travail: sanitaire, éducation, sécurité, administration, recherche..., se distraire, communiquer avec sa famille ou son correspondant, etc.	27%
Les simples paysans,	Qui voudraient : rechercher des marchés pour écouler leurs produits, chercher des informations pour améliorer leur production, suivre l'actualité, se distraire, faire des saisies et impression, photocopier, téléphoner, connaître la technologie, etc.	15%
Les entrepreneurs, ONG, sociétés et station de radiodiffusion et de télévision	Qui voudraient : rechercher des marchés nouveaux, avoir les informations autour de leur activité (statistique, prix, intrants, technologie, concurrence, banque de données commerciales, météo, etc.), envoyer des états financiers ou d'autres informations à leur siège ou aux autres destinataires, etc. ; faire des spots publicitaires, reportage, rediffusion des programmes téléchargés du net, photocopier des documents et dossiers, faire des saisies et impressions	10%
Les administrations publiques	Qui voudraient : faire connaître la région aux investisseurs, aux touristes, aux autres opérateurs étrangers, avoir les informations utiles pour le territoire et la région (ONG, journal officiel, politique de l'Etat,...) ; utiliser les différents services de la microédition. publier les potentialités, les produits locaux et les compétences locales	6%
Les artistes	Qui voudraient : faire des répétitions, des prises de son, clip,	4%

Les jeunes étudiants et élèves sont plus nombreux par rapport aux autres catégories de clients cibles ; depuis l'existence de la station de radiodiffusion locale, le nombre d'artistes locaux ne cesse d'augmenter .Ainsi commencent à faire partie de la clientèle non négligeable.

Cette demande globale contient les clients des concurrents.

### **3.2- Comportement des clients**

Après l'étude quantitative du marché (étude de répartition des clients sur le marché, évaluation de leur nombre) il est nécessaire d'analyser en profondeur la personne du consommateur au point de vue psychologique. L'étude de comportement du consommateur c'est-à-dire leur motivation et, leur attitude permettent d'exercer des pressions sur l'acte d'achat ou de non-achat.

La motivation dominante de la clientèle est le besoin de communiquer. Viennent ensuite le besoin de s'informer, la recherche de plaisir à soi même, la recherche de l'intelligence et de plaisir intellectuel ou psychologique, la recherche de gain de temps, le suivi de la technologie et la curiosité.

En d'autre terme, les principales motivations repérées sont : l'utilité, la nouveauté, la commodité de plaisir, l'orgueil, la considération, la notoriété, le changement; l'affection, la bonne attente et le confort.

A part les menaces de l'environnement, les freins de non-achat sont la peur d'entrer pour la première fois dans le lieu approprié, causée par la timidité, la peur de dépenser en cas de coût élevé, la méconnaissance des services offerts ; son utilité et son fonctionnement étant donné que le service coût très cher dans la région.

Depuis la vulgarisation de la formation en informatique, des genres d'exploitation et l'existence de la Radio, la plupart de la population connaît l'avantage de la technologie dans la vie quotidienne et exige la bonne qualité du service, la satisfaction totale en contrepartie de la somme payée.

## **Section 4 : Analyse concurrentielle**

L'analyse concurrentielle consiste d'abord à examiner les forces et les faiblesses des concurrents, ensuite à évaluer la part de marché.

### **4.1- Forces et faiblesses des concurrents**

La concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits, mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'y parvenir.

D'après l'état du marché, la concurrence est quasi-inexistante. Quelques prestataires de services notamment en micro-édition (photocopie, saisie et impression), formation, studio d'enregistrement et, montage vidéo sont localisés, mais restent insignifiants de par leur taille

et leur nombre : ce sont les établissements ou sociétés qui ne sont pas spécialisés en microinformatique.

Le tableau ci-dessous nous indique les forces et faiblesses des concurrents existants

**Tableau 5 : Forces et faiblesses des concurrents**

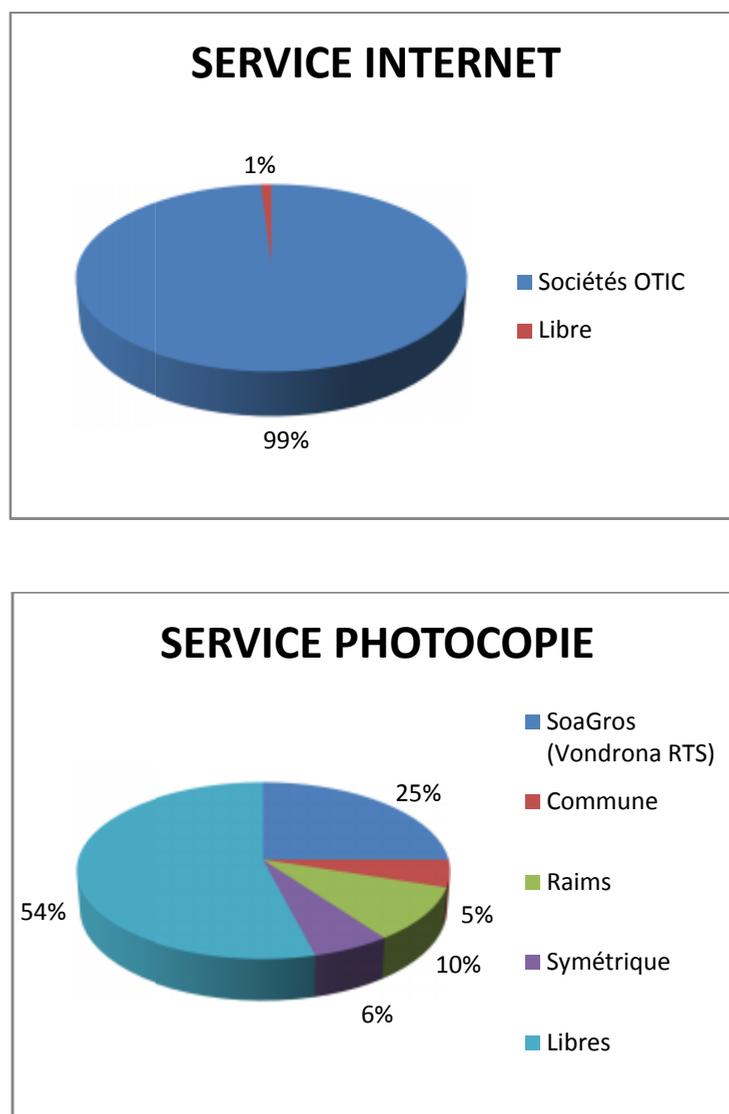
FORCES	FAIBLESSES
<b>Cas généra!</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation publique durant l'année d'existence</li> <li>- L'année d'expérience en l'exploitation du service</li> <li>- L'obtention de la clientèle</li> <li>- La connaissance de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'insatisfaction de la clientèle due au service rendu</li> <li>- Déplacement dans le cas où les autres services ne sont pas implantés</li> <li>- Tarif très élevé.</li> </ul>
<b>Quelques Magasins détaillants</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir la notoriété</li> <li>- Qualité de travail supérieur par rapport aux autres concurrents en matière de photocopie (fidélisât! on de la clientèle en matière de qualité),</li> <li>- Seul sur le marché en matière de saisie, impression, studio d'enregistrement et montage vidéo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le service administratif se trouve dans sa priorité, ensuite les travaux qui ont des relations avec son activité principale passent avant celui de la clientèle (enregistrement des émissions, documentations et programmes, reportage, montage des publicités...}.</li> <li>- Il exerce trop de service en même temps ;</li> <li>- L'insuffisance de personnel qualifié entraînant la sous-exploitation des matériels.</li> <li>- Coût élevé.</li> </ul>
<b>TELMA (POSTE)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seul sur le marché</li> <li>- Avoir la notoriété en matière de téléphonie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Panne fréquente au niveau du publiphone ou du réseau téléphonique.</li> <li>- Pénurie de télécarte.</li> </ul>

Les faiblesses des concurrents deviennent le critère du fondement du projet. Le projet peut être en mesure d'atteindre certains points forts des concurrents qui seraient un grand avantage pour avoir l'avantage.

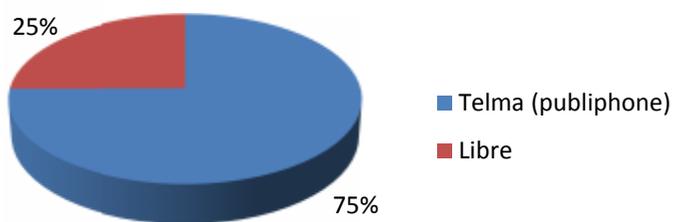
#### 4.2- Évaluation de la part de marché

L'analyse de la concurrence ne se contente pas sur l'inventaire de ses forces et ses faiblesses mais plutôt sur la détermination de sa part du marché. En voici la figure qui le montre suivant les services déjà existes sur le marché.

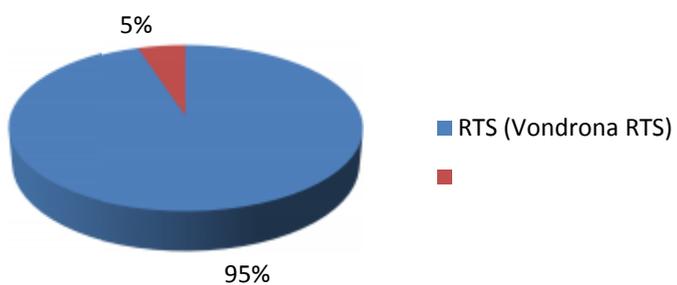
**Figure 1: Part de marché des concurrents**



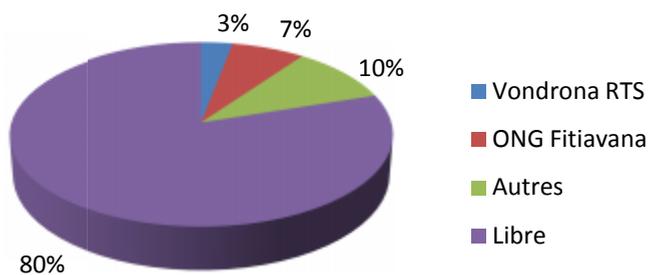
## TELEPHONIE

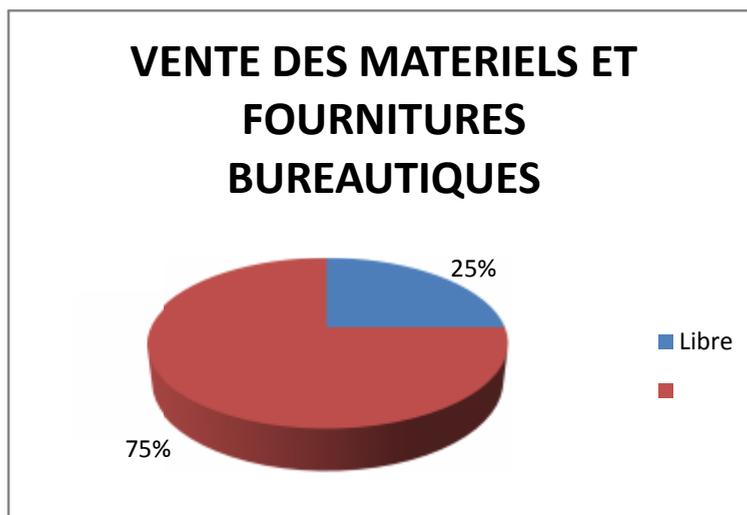


## STUDIO D'ENREGISTREMENT ET MONTAGE VIDEO



## FORMATION





D'après cette figure et tous ce qui sont décrits ci-dessus, le « BIC » occupe la première place dans le service photocopie, dans le service Internet mais elle est la dernière dans la formation, d'est donc un concurrent redoutable, les sociétés ne sont que des figurants.

Compte tenu de l'occupation de la part de marché du service existant et l'inexistence même des autres activités prévues à exploiter, la part de marché minimum que le projet envisage d'occuper est de 50% sur le total marché de la région.

### **Section 5 : Stratégie et politique marketing à adopter**

Pour que l'entreprise et atteigne son objectif qui est de vendre plus et mieux c'est-à-dire pour optimiser ses profits et garantir sa pérennité, il faudrait faire un marketing coordonné.

#### **5.1- La stratégie marketing à adopter**

La stratégie PUEL consiste à faire demander les produits par les utilisateurs. Leurs éléments moteurs principaux sont la politique de communication, les supériorités intrinsèques des produits ou, son prix avantageux mais, elles ne sont pas toujours applicables soit parce qu'elles exigent trop de gros moyens financiers soit parce que pour certains cas les consommateurs fait une grande confiance aux distributeurs pour guider leurs choix.

Tandis que la stratégie PUSH en contraire consiste à faire pousser les produits par les distributeurs aux utilisateurs ou consommateurs. Elle s'appuie essentiellement sur l'avantage ou incitation offert à ses distributeurs (marge élevé, commission, etc.)

En tenant compte le marketing mix, la stratégie PULE est plus avantageuse pour l'entreprise dans la mesure où elle donne une grande indépendance vis à vis des distributeurs.

## **5.2- Le marketing mix**

Le marketing mix consiste à rechercher la cohérence du produit, du prix, de la distribution et de la communication lesquelles peuvent être ajustées pour mieux rejoindre le marché cible. La question qui se pose est la suivante « quelle sera la formule générale du prix en cohérence du système de distribution, du système de communication et de la promotion ? ».

### **5.2-1. La politique de produit**

Le produit représente ce que le consommateur désire acquérir et, que l'entreprise promet de satisfaire. Dans notre contexte « produit service » devrait, avoir les caractéristiques mentionnées à la sous-section 2.2 de ce chapitre. Du fait de la spécialisation et, grâce aux expériences irréprochables du personnel dans le domaine, la firme a une parfaite maîtrise de l'activité. Ces forces lui confèrent un avantage compétitif permettant de garder le monopole du marché et permet d'avoir une situation privilégiée vis à vis de clients.

### **5.2-2. La politique de prix**

Ce type de projet est encore soumis à la concurrence imparfaite, ce qui veut dire qu'il y a une liberté partielle pour la fixation du prix .Mais d'après les analyses et études précédentes, il faudrait tenir du compte le pouvoir d'achat, du niveau de vie, de l'objectif, de la réaction du marché, des coûts des différents niveaux de réalisation, des différentes méthodes de tarification (coût plus marge, point mort, prix du marché), de la concurrence en fonction des objectifs de l'entreprise pour atteindre la rentabilité de notre firme et le bon rapport qualité-prix vis à vis de la clientèle.

Voici la tarification déjà pratiquée par les concurrents et la prévision des prix que le projet souhaiterait appliquer :

**Tableau 6 : Tarification pratiquée par les concurrents et futurs prix**

Types de services	Unité	Montant (en unité d'Ariary)	
		Prix des concurrents	Prix pratiqués
INTERNET :			
-Consultation Web, E-mail (envoi et réception), etc.	minute		- 40
-Hébergement de site	mois		- 6000
MICRO-EDITION :			
-Saisie informatique :			
Texte	page	400	300
Tableaux	page	500	400
-Impression :			
Noir et blanc	page	300	200
Couleur	page	-	600
-Saisie et impression (texte et/ou tableau):			
Noir et blanc	page	600	400
Couleur	page	-	800
-Conception affiche/carterie	page	5000	5000
-Impression affiche/carterie :			
Noir et blanc	page	500	300
Couleur	page	-	1 000
-Reliure (spirale) :	unité	-	1 400
-Photocopie A3 :			
Noir et blanc	page	400	300
Couleur	page	-	1000
-Photocopie A4 :			
Noir et blanc	page	130	100
Couleur	page	-	500
-Plastification :			
A4	page	-	1 000
Permis de conduire	page	-	600
Carte/badge	page	-	300
-Scannérisation :	feuille	-	700
-Gravage (audio et/ou vidéo) :	cd	-	2000
SERVICE DE TELEPHONIES ET FAX			
-Appel téléphonique local :			
Telma- Telma	minute	-	600
Telma- mobile	minute	-	1000
-Appel téléphonique international:	minute	-	4000
-Envoi fax régional :	page	-	3000
-Envoi fax extérieur :	page	-	4000
-Réception fax :	page	-	600
SERVICE ANNEXE			
-Emissions et reportages (tournage et montage) :			
01 minute à 10 minutes	unité	70000	50000
11 minutes à 20 minutes	unité	90000	70000
21 minutes à 30 minutes	unité	120000	100000
31 minutes à 60 minutes	unité	200000	150000
-Clip-vidéo (tournage et montage) :	clip	-	50000
-Spot fixe 30"(montage) :	spot	60000	50000
-Spot vidéo 30"(tournage et montage) :	spot	100000	100000
-Studio d'enregistrement :	heure	-	4000
-Duplication cassette :	cassette	-	500
-Duplication CD :	CD	-	1500
-Copie CD >MP3	CDMP3	-	5000
-Copie VCD> DVD:	DVD	-	6000
-Copie VHS > VCD	cassette	-	5000

En examinant ce tableau, le prix du projet est fixé pour inciter le client à servir d'avantages du service offert par ce dernier ceci dans le but de d'attirer les clients des concurrents.

La formation en Internet est gratuite et à titre d'assistance pour attirer le maximum de clients mais l'utilisation des machines (connecté ou non) est payante comme la consultation Web; le coût d'autres formations varie selon le nombre des élèves et selon les besoins des clients (logiciel bureautique, architecture, PAO, programmation...).

En ce qui concerne la vidéo projection et location des matériels pour divers événements comme la formation, conférence, distraction, etc. le tarif dépend de l'éloignement du lieu et de la durée de la location.

Sur la vente des fournitures et matériels bureautiques (ramette, CD vierge, spirale, encre, télécarts, cassette audio et vidéo, carton, etc.) une marge bénéficiaire de 10% est prévue.

### **5.2-3. La politique de distribution (place)**

La bonne politique de distribution concerne le bon choix des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Pour notre projet, le produit est intangible, invisible et impalpable, un circuit de distribution directe est donc efficace pour améliorer les relations client-entreprise en stimulant le personnel qui réalise le service.

### **5.2-4. La politique de communication**

Le bon rapport qualité-prix veut dire maximum de qualité - prix compétitif avec des marges réduites, donc, il faut mettre en œuvre une politique de communication intensive qui consiste à atteindre un maximum de client en appliquant les modes de publicité suivante :

- La publicité informative : pour faire connaître l'existence de l'entreprise
- La publicité persuasive : pour créer une préférence de service vis à vis de concurrents

Pour ce faire, une forte campagne publicitaire dans la radio et télévision locale un mois avant le démarrage de l'exploitation sera organisée non seulement pour informer le public sur l'existence du Télécenre et les avantages du service mais pour profiter la notoriété du groupe RTS sur sa couverture et la qualité de service qu'il offre. Des banderoles seront installées pour la clientèle résidante et celle de passage, et des dépliants publicitaires seront distribués dans les bureaux administratifs, écoles, collèges et lycées publiques et privées.

## **CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION DU PROJET**

L'évaluation est à la fois un instrument de gestion et réponse à une double exigence de transparence et d'efficacité. En effet, l'évaluation d'un projet à partir des outils et des critères doit aboutir à la viabilité ainsi qu'à la rentabilité du projet.

De ce fait, ce présent chapitre nous fournira quelques éléments d'appréciations pour une prise de décision.

### **Section 1 : Les outils d'évaluation du projet**

Pour mesurer la rentabilité économique d'un investissement, la théorie microéconomique classique retient quatre méthodes d'appréciation :

- Valeur Actuelle Nette (VAN) ;
- Taux de Rentabilité Interne (TRI) ;
- Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) ;
- Indice de Profitabilité (IP).

La marge brute d'autofinancement (MBA) ou cash flow sert la base pour le calcul de ces quatre outils par son actualisation et son cumul moyennant le coefficient d'actualisation.

Elle a pour vocation essentielle de couvrir tout ou partie des besoins financiers de l'entreprise :

- Rémunération du capital (dividendes) ;
- Maintien et renouvellement de l'outil de production (amortissements) ;
- Couverture des risques et charges probables (provisions) ;
- Mise en réserve d'une part du résultat pour financer la croissance (investissement)

En effet, le cash flow représente la capacité d'autofinancement qui est un élément central permettant d'établir le tableau de financement traduisant l'équilibre financier de la période. Elle est un flux de trésorerie potentielle, un flux de fonds engendré par l'activité de l'entreprise et qui représente les ressources de financement interne.

Pour obtenir ce flux généré, il faut rajouter le résultat net d'impôt par l'amortissement et déduire par la provision. Le calcul des flux dégagés est donc fonction des éléments d'exploitation : durée prévue, recette envisagée, charge estimée (charge décaissée), amortissement (charge calculée).

$$\text{D'où } \mathbf{MBA = Résultat net + Amortissements - Provisions}$$

## 1.1- La valeur actuelle nette (VAN)

### 1.1-1. Définition

La VAN est égal à la différence entre la valeur nette des entrées d'argent et la somme des capitaux investis. Il s'agit de comparer la dépense initiale à la valeur actuelle des marges brutes d'autofinancement (MBA) attendus.

### 1.1-2. Formule

Si les MBA sont constantes durant toute la période, il est évidemment plus rapide d'appliquer la formule de la valeur actuelle d'une suite d'annuité constante :

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

En revanche, si les MBA sont variables, il faut actualiser chacun d'entre eux, dans ce cas, la VAN est donné par la formule ci-dessous :

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

n : durée du projet

MBA : marge brute d'autofinancement de l'année n

C : capital investi

t : taux d'actualisation ; correspond au taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise.

### 1.1-3. Interprétation

La VAN<sup>3</sup> peut être positive, nulle ou négative.

Pour la : VAN > 0, la rentabilité est supérieure au taux exigé « t »

VAN = 0, la rentabilité est égale au taux exigé « t »

VAN < 0, la rentabilité est inférieure au taux exigé « t »

Pour être considéré comme rentable, un investissement doit avoir une VAN positive. Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont la VAN est négative et critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont la VAN est la plus forte.

Toutefois, cette technique est vraiment applicable si les capitaux investis sont égaux. Si tel n'est pas le cas, il est préférable d'utiliser l'indice de profitabilité actualisé, qui apprécie la rentabilité par franc investi.

---

<sup>3</sup> Cours, Gestion budgétaire (VI), M. Florent RAZAFIMBELO

## 1.2- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

### 1.2-1. Définition

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est égale au capital investi. Autrement dit, taux qui rend égaux le montant de l'investissement et la marge brute d'autofinancement induit par ce même investissement. Il représente donc le taux maximum d'actualisation que le projet peut supporter sans être déficitaire.

### 1.2-2. Formule

Le TRI se calcule de la manière suivante :

$$VAN = \sum_{j=1}^{j=n} MBA_n(1 + t)^{-n} - C = 0$$

« i » est donné par la relation

### 1.2-3. Interprétation

On peut dire que le TRI est le taux maximum auquel l'investisseur acceptera d'emprunter des capitaux si le projet est totalement financé par emprunt et si la MBA est destinée à rembourser la dette.

Le TRI<sup>4</sup> peut être supérieur, égale ou inférieur à « t ».

Pour le :  $i > t$ , la rentabilité est supérieure au taux exigé « t » ;

$i = t$ , la rentabilité est égale au taux exigé « t » ;

$i < t$ , la rentabilité est inférieure au taux exigé « t » ;

Le TRI sert à déterminer le seuil de rentabilité de l'investissement et constitue un critère de rejet entre deux projets dont le TRI est inférieur aux taux d'actualisation plancher requis par l'investisseur ; et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont le TRI est le plus élevé

## 1.3- L'indice de profitabilité (IP)

### 1.3-1. Définition

L'IP mesure le profit induit par un franc de capital investi, il doit être supérieur à un (1) pour que le projet soit rentable. Ici donc on maximise la rentabilité en valeur absolue et non en valeur relative comme le critère de la VAN. t+) 30

---

<sup>4</sup> Cours, Gestion budgétaire (VI), M. Florent RAZAFIMBELO

### 1.3-2. Formule

Elle se calcule par le rapport entre la MBA actualisée et le montant de l'investissement.

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^{j=n} MBA_N(1+t)^{-n}}{C}$$

### 1.3-3. Interprétation

L'IP<sup>5</sup> peut être supérieur, égale ou inférieur à « 1 » :

Pour le : IP > 1, la rentabilité est supérieure au taux exigé « t » ;

IP = 1, la rentabilité est égale au taux exigé « t » ;

IP < 1, la rentabilité est inférieure au taux exigé « t » ;

Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont l'IP est inférieur à un (1) et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont l'IP est la plus élevée.

## 1.4- Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI)

### 1.4-1. Définition

Le délai de récupération des capitaux investis est le nombre d'années nécessaire pour reconstituer le capital investi en fonction des valeurs actuelles nette. Elle correspond au délai au bout duquel les flux nets de trésorerie générés par l'investissement initial remboursent les flux nets de trésorerie.

Le délai de récupération des capitaux investis est déterminé à partir des marges brutes d'autofinancement actualisées cumulées.

### 1.4-2. Formule

Il se calcule ainsi :

$$\sum_{j=1}^{j=n} MBA_j(1+t)^{-j} = C$$

« d » est donné par la relation

---

<sup>5</sup>Cours, Gestion budgétaire (VI), M. Florent RAZAFIMBELO

### **1.4-3. Interprétation**

Il constitue un critère de rejet pour tout projet dont le DRCI est supérieur à la norme fixée par l'entreprise, et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont le DRCI est le plus court.

## **Section 2 : Les critères d'évaluation du projet**

### **2.1- La pertinence**

La pertinence est la qualité de ce qui est pertinent, ce qui se rapporte exactement à la question, au fond de la cause ; donc ce qui est convenable, approprié.

Dans cette optique, on juge la pertinence du projet par sa rentabilité, son importance et son utilité face aux besoins du consommateur. Etant donné la nouveauté de notre offre de service, l'intensité et l'influence actuelle de ce type de prestation suite à l'évolution de la TIC et, le progrès qu'apportent les technologies modernes.

Le projet en question est donc important non seulement pour le besoin mais aussi pour l'évolution de la zone, reste à savoir sa rentabilité que nous allons voir dans le prochain chapitre.

### **2.2- L'efficacité**

L'efficacité est la qualité de ce qui est efficace, c'est-à-dire qualité de ce qui produit l'effet qu'on en attend ; nous pourrions parler de la productivité et du rendement. Donc, le projet est efficace si l'on atteint le but ou plus particulièrement la rentabilité qu'on s'est fixée d'atteindre.

### **2.3- L'efficience**

L'efficience est la qualité de ce qui est efficient, c'est la capacité de produire quelques effets. Ainsi, nous pourrions parler d'un rendement satisfaisant imputable à une recherche volontaire systématique.

De ce fait le projet est efficient si l'on atteint le but qu'on s'est fixé d'atteindre à moindre coût. Il est à noter qu'ici le but primordial du projet c'est la recherche de la rentabilité.

## 2.4- La durabilité

La durabilité vise à évaluer la capacité de l'action ou de résultat à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure (nationale ou étrangère). Il s'agira de la viabilité organisationnelle, technique, économique, financière, politique et culturelle.

- Dans quelle mesure les bénéficiaires peuvent-ils gérer et faire fonctionner le programme sans l'assistance extérieure ?
- Dans quelle mesure le programme s'intègre-t-il dans le fonctionnement normal de l'institution ?
- Les bénéficiaires peuvent-ils supporter les charges de fonctionnement du programme après l'aide extérieure ?
- Quelle est la capacité d'autofinancement et d'autogestion du programme ? Notons bien que dans certains programmes ou projets, on met un accent particulier dans l'évaluation sur le critère de portée de l'intervention. Par exemple, le nombre d'individus, d'entreprises et d'organisations touchés par une intervention.

## 2.5- L'impact du projet

L'impact du projet : c'est l'analyse des effets directs et indirects du programme. Il existe deux questions qui déterminent l'impact du projet :

- Quels sont les effets du programme sur les bénéficiaires ?
- Quels sont les effets inattendus du programme (sur les bénéficiaires et au-delà d'eux) ?

Cette première partie nous a permis d'avoir un aperçu général du projet et, du lieu où nous envisageons de faire l'exploitation.

De plus elle met en exergue l'intérêt du projet et, l'opportunité qui s'offre par son implantation. Les différentes analyses évoquées au cours de l'étude de marché ainsi que sur les outils et, les critères d'évaluation nous ont exposés les enjeux afférents au projet.

Nous allons maintenant entamer la phase de conduite du projet qui constitue la seconde partie de nos recherches.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CONDUITE DU PROJET**

Un projet est soumis à une triple contrainte : ressources, techniques et temps. La réussite d'un projet dépend donc la maîtrise de ressources car, la prestation de service est souvent attachée à un produit matériel, aux ressources financières et surtout humaines. Le diagnostic interne du potentiel des ressources est complémentaire avec celui de l'environnement et s'effectue en distinguant les forces et faiblesses ; la maîtrise de technique car, un projet nécessite la mise en œuvre de ces ressources et, la maîtrise du temps : un projet doit être réalisé dans un délai déterminé.

La conduite de projet est alors l'ensemble de méthode et technique intégrée dans un système d'information qui facilite à la prise de décision et doit aboutir à dégager des marges et, à minimiser les risques.

Pour ce concept, nous allons analyser dans cette deuxième partie la technique de réalisation, ensuite envisager la capacité de réalisation et enfin faire une étude organisationnelle.

## CHAPITRE I : TECHNIQUE DE RÉALISATION

La réalisation de chaque prestation à offrir sur le marché a sa propre technique qui exige des matériels appropriés. Ainsi, nous allons découvrir dans ce chapitre l'identification de ces matériels et la technique de réalisation envisagée.

### Section 1 : Identification des matériels

L'identification des matériels concerne le choix et la caractéristique des matériels à utiliser et à exploiter composent l'objet de cette première section.

#### 1.1- La croix des matériels

Un cahier de charge fixe le niveau d'équipement de chaque catégorie de Télécentres. La sélection des équipements et matériels dépend leurs puissances. Leurs performances suivant leurs niveaux d'utilisation en tenant compte de leur coût.

Tous ces matériels seront achetés à Antananarivo à cause de l'inexistence des fournisseurs locaux sauf ceux qui concernent le studio d'enregistrement; la firme loue le studio d'enregistrement du Vondrona RTS muni d'une sonorisation complète, des instruments de musique. Le Vondrona RTS met en location aussi quelques ordinateurs PU que la firme peut affecter aussi au service formation : quelques matériels à savoir deux (2) caméras pro avec trépied, caméra numérique TRICCD, projecteur 1000 watts et 500 walis en cas de besoin. Ces matériels sont sous exploités à la station à cause de l'insuffisance de personnel qualifié. C'est un grand avantage pour le Télécentre car l'installation d'un studio d'enregistrement nécessite un investissement très lourd et, exige de trop gros moyens financiers.

#### 1.2- La caractéristique des matériels

Cette caractéristique des matériels est Tune des exemples de combinaison faisable pour le Télécentre et toutes les informations et données ultérieures concernant les équipements, outils et matériels correspondent à cette esquisse des matériels à utiliser. Alors, il est possible de changer d'autres matériels selon l'offre et, l'existence sur le marché et, surtout selon le pouvoir d'achat ou la capacité d'investir de l'entreprise.

Voici donc esquisse des matériels à utiliser :

Tableau 7: Liste des matériels

Nature	Nombre	Caractéristique
<b>SERVICE INTERNET</b>		
-Ordinateur complet	5	-Intel PIV multimedia/2.8Ghz/RAM256Mo/I-DD80Go/ moniteur17'' /6xusb/ Lan/ lecteur DVD52x/lecteur CD Six/lecteur disquette 3 1/2/son /carte graphique 8x 64Mo/ Intégré+souris opt/clavier 108 touches/sub 30 w/ boîtier ATX/modem 56k
-Onduleur - stabilisateur	5	PRG1.INK 1200 VA
-Modem Routeur	1	-Haut débit pour cybercafé (NET GEAR} DG SI4, 4 ports externes 10/100 Mbits/s
-Webcam	5	-LOGITECH
<b>SERVICE MICRO-EDITION</b>		
-Ordinateur complet	1	-Intel PIV multimédia/2.8Ghz/KAM256Mo/HUD80Go/ Moniteur 17''/6xusb/Lan/Lecteur DVD52x//lecteur CD 52x/lecteur disquette 3 1/2/son /carte graphique 8x 64Mo/ Intégré +souris opt/clavier 108 touches/sub 30w/ boîtier ATX/ modem 56k
-onduleur stabilisateur	1	-PROLINK.12UOVA
-Imprimante couleur	1	-HP 3744/12ppm-U SB -format A4/résolution 4800dpi
-Perforelieur	1	-DOCUBINDP200
-Photocopieur	1	-CANON NP 6317
-Plastifieur	1	-REXELA3 L5340
-Scanner	1	-EPSON 2480 diapo 4 800dpi
-Graveur CD combe	1	-LG52x
-Flash disk	1	-128MBLEXAR
-Coupe papier	1	-GRCTRIM 1 13530
<b>SERVICE DE TELEPHON IE ET FAX</b>		
-Poste téléphone	3	-Simple poste
-Imprimante tout en un	1	-Imprimante/Fax avec combine/scanner/copieur HP OFFICE 42555
<b>SERVICE ANNEXE</b>		
-Caméscope	1	-Numérique JVC GR DVX 407 EG
-Poste téléviseur	1	-JVC multi system NTSC playback AV-21E3
-Magnétoscope	1	-SAMSUNG multi système
-Duplicateur	1	-SONY double copieurs
-Vidéo projecteur	1	-Sony VPLCS7
-Ordinateur portable	1	-FUJITSU SIEMENS PIV 3,06 Ghz/HDD 40Go/DDR 512 Mo/Graveur DVDRW/WIFI Modem interne/Ecran 15 "XT

Le nombre de chaque matériel est déterminé conformément à la situation normale de la demande mais en cas de panne de certains matériels, ceux des autres services peuvent être utilisés ainsi que pour la surabondance de la demande, à titre d'exemple pour l'ordinateur, l'imprimante, la photocopieuse, le scanner, et l'onduleur, Tous les ordinateurs sont équipés du modem interne utilisé en cas de panne du modem externe. Ces matériels et équipements sont achetés neufs avec garantis au moins d'un (1) an. Ils sont les derniers nés des offres sur le marché, susceptibles de satisfaire les éventuelles demandes.

## **Section 2 : Technique de réalisation envisagée**

Pour ce concept, nous allons, d'abord, décrire les différentes formes de prestations ensuite, de choisir la stratégie mise en œuvre et enfin d'approfondir comment développer ce projet par l'étude d'extension des services.

### **2.1- Description de prestation**

La prestation se présente sous quatre (4) formes qui sont :

- Fournir des informations autrement dit être transporteur d'informations ou servir d'intermédiaire entre les émetteurs et les récepteurs ;
- Traiter les informations et données entrées et/ou mémorisées puis, les sortir dans les périphériques de sortie sollicitée par le client ;
- Mettre au stade final (mise en forme) les résultats obtenus sans ou, avec utilisation de l'outil informatique ;
- Aider et donner des conseils sur l'usage de la Technologie de l'Information et de la Communication.

#### **2.1-1. L'Internet**

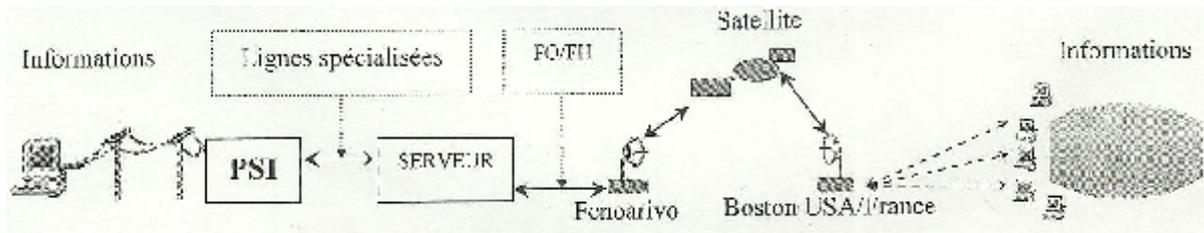
C'est un réseau de communication et, un moyen d'accès à l'information, un super réseau informatique à l'échelle de la planète.

Actuellement, l'Email et le Web sont les plus connus et utilisés. Par contre, les clients pourront bénéficier également des autres services fournis par Internet tel que le chat, la vidéo conférence, le forum au fur et à mesure de leur demande.

Toutes les machines sont en connexion illimitée sur le réseau Internet fourni par le PROVIDER ou Prestataire de Service Internet Blue Line en utilisant la ligne téléphonique de la TELMA qui envisage la mise en place du système ADSL (connexion à haut débit par l'utilisation du câble téléphonique).

Un programme est conçu spécialement pour guider les clients à la navigation et faciliter la connexion sur Internet.

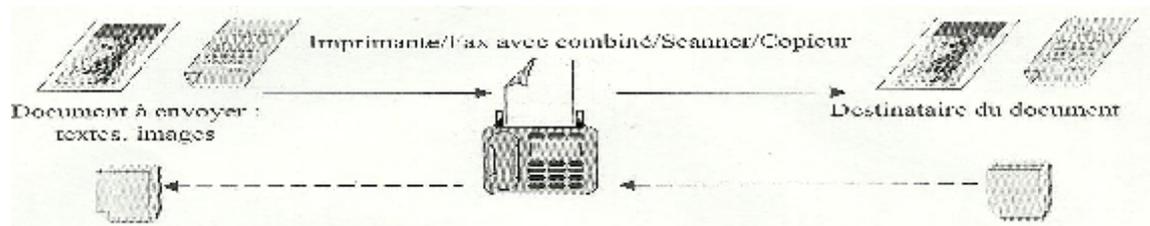
**Figure 2: Schéma de processus du service Internet**



### 2.1-2. Le service fax

C'est un procédé de communication écrit rapide et efficace ; il permet la transmission à distance d'un document graphique (lettres, image, factures) par un appareil appelé télécopieur.

**Figure 3: Schéma de processus du service fax**



Documents reçus par le télécentre

Documents expédiés à destination du télécentre

### 2.1-3. Le service téléphonique

Le téléphone est un instrument permettant de reproduire à distance la parole ou le son. C'est donc un moyen de communication verbale, une transmission des sons à distance par courants ou ondes électriques.

**Figure 4: Schéma de processus du service téléphonique**

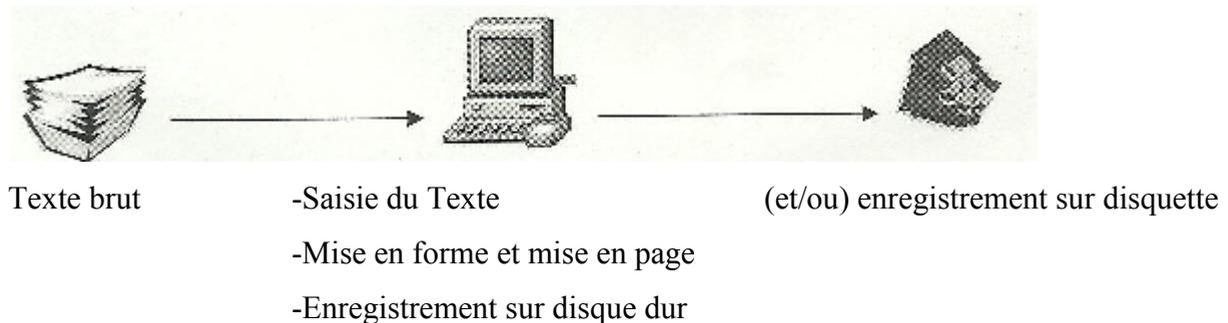


#### 2.1-4. La saisie informatique

C'est une transcription d'information sur ordinateur en vue de son traitement ou de sa mémorisation ; d'où son appellation manuscrite sur ordinateur.

Le texte saisi fera l'objet d'un produit fini si la prestation s'arrête là, sinon, il sera considéré comme produit en cours.

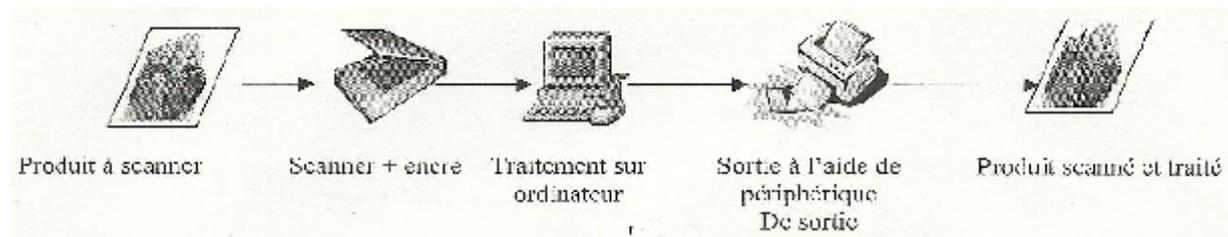
**Figure 5: Schéma de processus de saisie**



#### 2.1-5. Le scanner

C'est une photocopie numérique, car elle permet aussi la reproduction d'un document à l'aide du développement d'un négatif photographique,

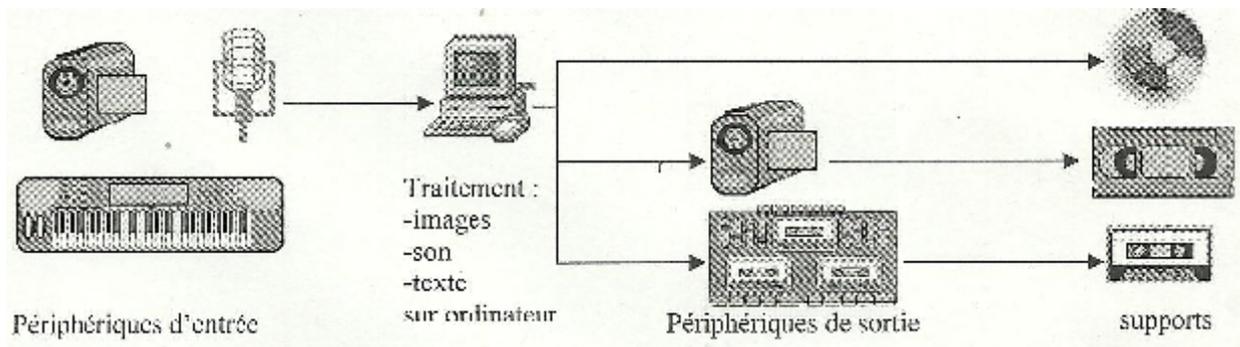
**Figure 6: Schéma de processus de scannérisation**



#### 2.1-6. L'enregistrement et montage vidéo

C'est le fait de mémoriser le son, et/ou image, et/ou texte capté(s) par une caméra, appareil photo, micro, instrument de musique ou, tapé sur le clavier d'ordinateur dans le disque dur ou, disquette à l'aide du logiciel spécialisé puis d'arranger et de combiner à l'aide de ce même ou, un autre logiciel afin de la mise sur tes supports à savoir le CD, le vidéo CD, le DVD la cassette vidéo ou la cassette audio a l'aide des périphériques de sortie appropriés.

**Figure 7: Schéma de processus d'enregistrement et montage vidéo**

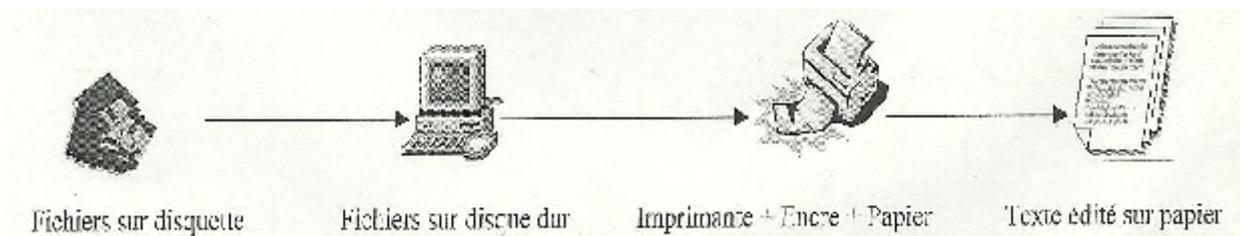


### 2.1-7. L'impression

C'est un ensemble de technique à la fabrication d'ouvrage imprimé ; une action d'éditer sur papier le résultat du traitement de texte à travers l'imprimante.

Après traitement, le texte imprimé est considéré comme un produit fini, en cas de servie annexe se sera un produit en cours.

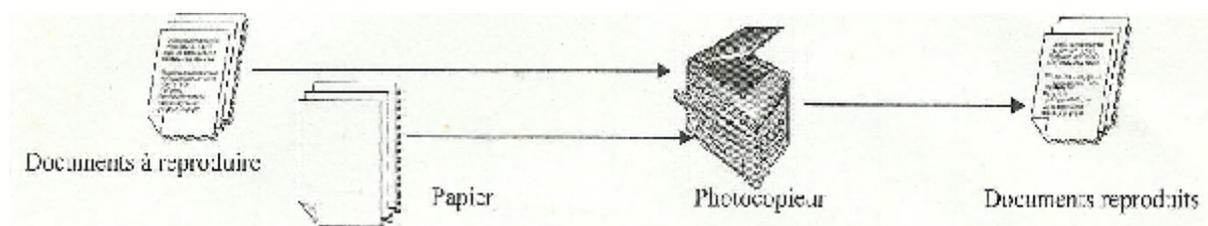
**Figure 8: Schéma de processus d'impression**



### 2.1-8. La photocopie

C'est la reproduction d'un document sur. Papier au moyen d'un procédé photographique ou appareil appelé photocopieur,

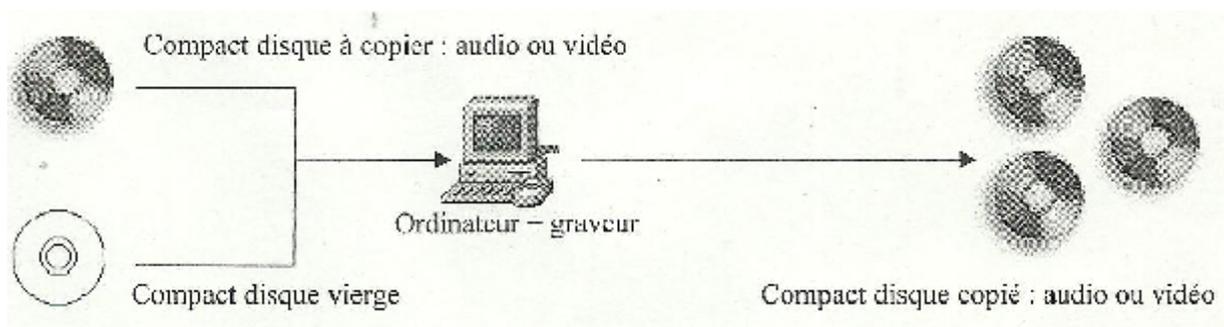
**Figure 9: Schéma de processus de reproduction d'un document**



### 2.1-9. Le gravage

C'est un enregistrement numérique de son et/ou de film assisté par ordinateur. Il s'agit plus exactement de traitement ou, de modification de son ou, d'image pour une meilleure qualité de ces derniers.

**Figure 10: Schéma de processus de gravage**

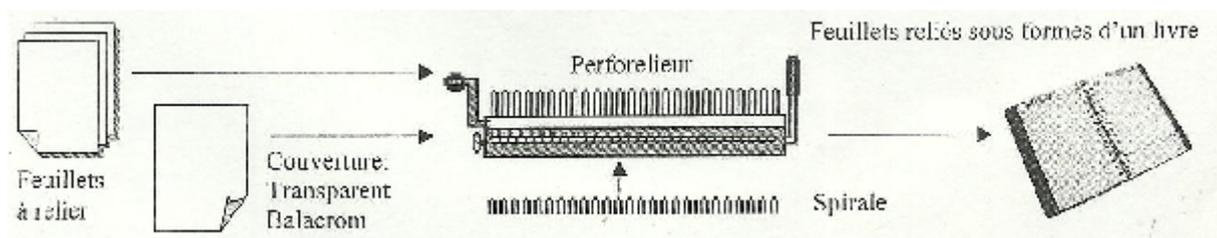


### 2.1-10. La reliure

C'est le fait d'assembler les feuilles à l'aide de ses couvertures à partir d'une machine appelée perforeliure.

D'habitude, c'est le texte imprimé qui fera l'objet d'un produit encours comme le cas des rapports de travail, des rapports de stage, et les mémoires.

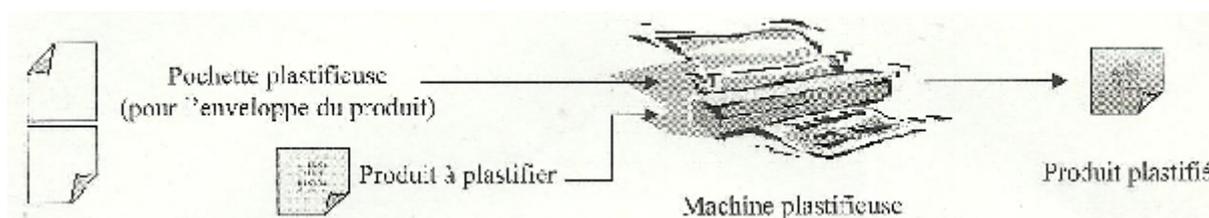
**Figure 11: Schéma de processus de reliure**



### 2.1-11. La plastification

C'est un moyen qui consiste à couvrir un document d'une pellicule de matière plastique afin de sa protection face à l'usure, à l'aide d'une machine spécialisée appelée plastifieur.

**Figure 12: Schéma de processus de plastification**



### 2.1-12. La formation

Comme il est stipulé dans le cahier de charge, chaque Télécentre doit présenter à ses clients un volet formation qui sera orienté selon le besoin ressenti par la population cible. Ainsi le présent dossier compte mettre en œuvre toute une série de formations notamment dans le domaine de l'agriculture, de l'élevage dans le cadre du TIC, dans le domaine de SOFTWARE et HARDWARE. Ces sessions seront organisées durant la période de « disponibilité de la population rurale : ceci coïncide à peu près à la post-récolte. Les formations seront tenues et assurées par les techniciens spécialisés qui figurent parmi nos ressources humaines.

### 2.2- Stratégie mise en œuvre

Avant d'entrer aux choix stratégiques, il est indispensable d'évoquer ce qu'est vraiment une stratégie.

#### 2.2-1. Notion de la stratégie <sup>6</sup>

Rappelons que pour une entreprise « la stratégie est l'affectation des ressources on, des moyens afin de se construire des avantages durablement rentables », Cette définition de stratégie fait apparaître clairement qu'avant tout, la stratégie a pour but de permettre à l'entreprise d'être rentable et que, la rentabilité doit être durable et non éphémère. Donc le fait de rester sur un marché voire d'y rechercher une position de leader n'est qu'un moyen, non pas une finalité stratégique. Le leader peut grâce à sa position, produire moins cher que la concurrence et régler particulièrement le prix afin de dégager les profits récurrents. Ainsi le fait pour une société de dégager à court terme des profits importants n'est pas suffisant si elle opère par certaines décisions sa rentabilité à terme. Il est donc tout à fait possible pour une entreprise d'accepter de réaliser des pertes pendant une période limitée à condition toutefois

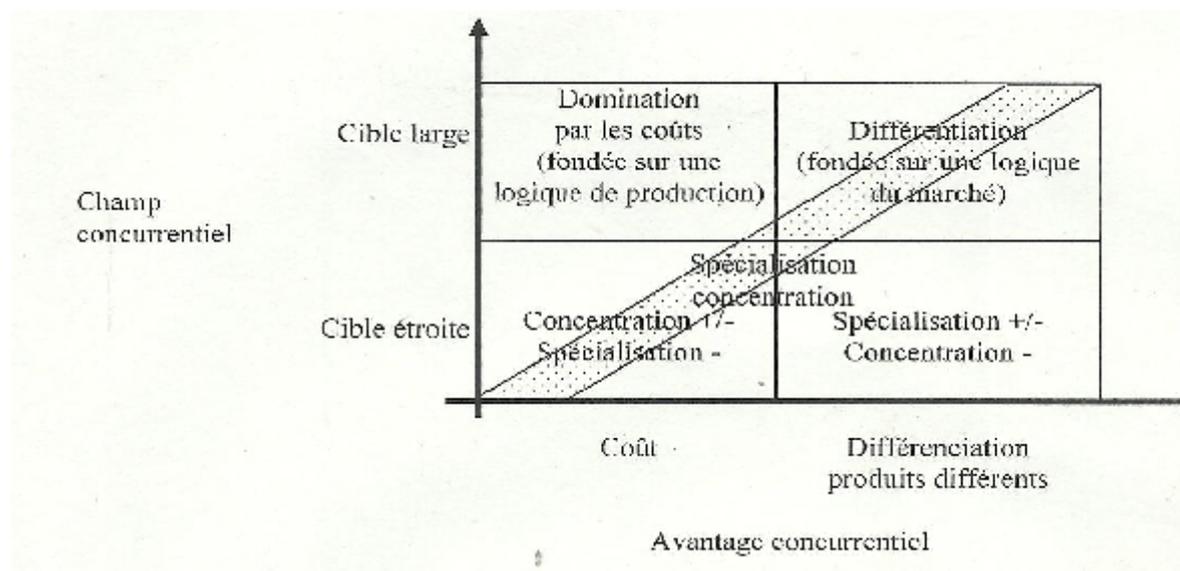
<sup>6</sup> Cours, Politique générale d'entreprise (IV), M. Mourad ABDIRASSOUL

que ces pertes prévoient et préparent pour l'avenir un moyen de dégager des profits qui eux seront durables.

### 2.2-2. Choix stratégiques

Les différentes stratégies peuvent être regroupées et donner des stratégies de base. D'après l'analyse de Michael PORTER, les stratégies de base étaient appelées « stratégies génériques » qui sont schématisées comme suit :

**Figure 13: Matrice des stratégies de base**



Les stratégies de base doivent permettre de tracer la voie à suivre, sur lesquelles bases s'appuyer l'utilisation des ressources disponibles.

Comme il n'existe pas une seule stratégie qui prédomine dans le choix, étant donné la quasi-inexistence de ce type d'activité dans la région suite à l'étude de marché, le principe consiste à faire mieux, et à doubler les concurrents en anticipant plus vite et, mieux les changements, et en passant à l'action (attirer, convaincre et fidéliser le client) alors la stratégie de spécialisation est envisagée comme il a été dit précédemment.

En effet, la spécialisation se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible en recentrant l'actif autour du savoir-faire mieux maîtriser que les concurrents. Une telle stratégie, nous donne un avantage concurrentiel que l'on peut évaluer en termes de coût et, de position sachant qu'elle favorise l'effet d'apprentissage (la connaissance du métier, la maîtrise d'un savoir-faire: moindre erreur, meilleure qualité) et, procure une économie d'échelle. En se spécialisant, nous pourrions

bénéficier d'un effet d'expériences et atteindre facilement notre seuil de rentabilité car, plus une firme est spécialisée, plus elle atteint la taille critique de son domaine d'activité. Les entreprises spécialisées peuvent singulariser leurs produits par rapport à ceux des concurrents par la stratégie de différenciation qui présente

Des avantages concurrentiels dont, l'effet d'attraction de la clientèle et, l'effet de diminution de la concurrence (impossibilité de comparaison directe avec les concurrents et élément de monopole sur le marché).

Cependant, cette stratégie n'est jamais figée, elle peut être adaptée et réajustée au fur et à mesure de l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

### **2.3- Etude d'extension du projet**

Comme tout établissement qui pense à son extension, des perspectives doit être prévues pour augmenter la part de marché car, il se peut que la concurrence aura une influence probable au cours de l'exploitation. A part la politique d'amélioration du rapport performance prix et service, la mise en œuvre d'un Télécentre mobile réalisé dans un container ou une caravane qui séjournerait dans des localités non dépourvues d'accès pour des durées d'une semaine, est envisagée pour former et sensibiliser les populations sur les potentialités de l'outil des technologies de l'information et de la communication (TIC). La diversification de l'activité par la vente des appareils électroménagers et, matériels informatiques et. électroniques est aussi prévue qui s'associe avec la mise en place d'un service d'entretien et de réparation de ces appareils et matériels, la mise en place d'un studio de photographie, la location des cassettes vidéo et, surtout l'installation d'autres Télécentres dans les autres communes et régions voisines. Etc....

## CHAPITRE II : CAPACITE DE PRESTATION ENVISAGEE

La capacité de prestation annuelle est basée sur l'unité d'activité journalière qu'il est possible de réaliser techniquement. La connaissance de celle-ci permet d'estimer le chiffre d'affaires à réaliser, ainsi que les besoins en facteur de réalisation qui en découlent.

Ce présent chapitre permet de déterminer, tous ceux-ci, aussi bien dans leur évolution que leurs aspects qualitatifs et quantitatifs.

### Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et unité d'activité

L'évolution du chiffre d'affaires est dépendante de révolution de l'unité d'activité et de certains paramètres, notamment révolution des tarifs unitaires. L'estimation de l'unité d'activité précède alors l'estimation du chiffre d'affaires,

#### 1.1- Estimation de l'unité d'activité (UA)

Même si la mise en marche d'un groupe électrogène en cas de coupure d'électricité de longue durée et, la permutation des machines en cas de panne ont été envisagée pour la satisfaction totale du client et de se différencier des concurrents afin d'accaparer le maximum de pari de marché. La quantification de l'unité d'activité oblige à tenir compte de certaines contraintes telles que la panne de réseau, Instabilité d'ordre politique et économique.

En travaillant vingt quatre (24) jours par mois c'est-à-dire six (6) jours par semaine, une année d'exercice de douze (12) mois est égal à deux cent quatre vingt huit (288) jours de travail effectif qui la base de tout calcul.

La connexion journalière de 20 heures ou 1 200 minutes durant !a première année est prévue : qui procure au total de 7 200 minutes par semaine soit 28 800 minutes par mois ou 345 600 minutes par an. Pour les autres types de services, même calcul de la connexion en considérant que l'unité d'activité est la moyenne journalière ou hebdomadaire ou, mensuelle voire annuelle de la demande possible.

Il est bien de noter que les activités complémentaires aux connexions comme le gravage de CD-ROM pour L'importation des données, l'impression des pages Web, et etc. sont groupées avec celles du service microédition afin de faciliter le calcul.

Le tableau ci-dessous représente l'unité d'activité prévisionnelle de la première année d'exercices.

**Tableau 8: Prévision des unités d'activité pour la première année**

Types de services	Unité	UA/ jour	UA/ semaine	UA/ mois	UA/ année 1
INTERNET :					
-Consultation Web. E-mail (envoi et réception), etc.	minute	1 200	7200	28 800	345600
-Hébergement de site	mois			1	12
MICRO-EDITION :					
-Saisie informatique :					
Texte	page	1	6	24	288
Tableau	page	1	6	24	288
-Impression :					
Noir et blanc	page	2	12	48	576
Couleur	page	1	6	24	288
-Saisie et impression (texte et/ou labi� au):					
Noir et blanc	page	3	18	72	864
Couleur	page	2	12	48	576
-Conception affiche/carterie	page	-	4	16	192
-Impression affiche/cari cric :					
Noir et blanc	page	-	1	4	48
Couleur	page	-	50	200	2400
-Reliure (spirale) :	unité	-	-	5	60
-Photocopie A3 :					
Noir et blanc	page	-	100	400	4 800
Couleur	page	-	-	100	1 200
-Photocopie A4 :					
Noir et blanc	page	100	600	2400	28 800
Couleur	page	-	100	400	4800
-Plastification :					
A4	page	-	5	20	240
Permis de conduire	page	-	5	20	240
Carte /badge	page	-	5	20	240
-Scannérisation ;	feuille	1	6	24	288
-G ravage (audio et/ou vidéo) :	cd	1	6	24	288

SERVICE DE TELEPHONIES ET FAX						
-Appel téléphonique local :						
Telma - Telma	minute	10	60	240	2 880	
Telma - mobile	minute	-	5	20	240	
-Appel téléphonique international:						
	minute	-	-	5	60	
Renvoi fax régional ;	page	-	-	10	120	
-Envoi fax extérieur	page	-	-	15	180	
-Réception fax ;	P0£e	-	-	20	240	
SERVICE ANÎNEXE						
-Emissions cl reportages (Tournage et montage) :						
01 minute à 10 minutes	unité	-	-	1	12	
11 minutes EL 20 minutes	unité	-	-	-	6	
21 minutes & 30 minutes '	unité	-	-	-	3	
31 minutes à 60 minutes	unité	-	-	-	1	
-Clip-vidéo (tournage et montage) :	clip	-	-	3	12	
-Spot fixe 30 (montage) :	spot	-	-	1	12	
-Spot vidéo 30(tournage et montage) : -	spot	-	-	-	2	
-Studio d'enregistrement :	heure	-	6	24	288	
-Duplication cassette: :	cassette	-	-	-	250	
-Duplication CD :	CD	-	-	-	250	
-Copie CD > MP3	CDMP3	-	-	8	96	
-Copie VCD > DVD :	DVD	-	-	5	60	
-copie VHS> VCD	cassette	-	2	8	96	

Suite à l'évolution de la clientèle potentielle, de la concurrence, de la notoriété de l'entreprise, de tous facteurs économiques et, l'environnement interne et externe de l'entreprise, une augmentation annuelle de l'unité d'activité par rapport à l'année 1 est résumée dans le tableau ci-après :

**Tableau 9: Augmentation annuelle de l'unité d'activité des quatre années suivantes par rapport à l'année 1**

Types de services	année 2	année 3	année 4	année 5
INTERNET :				
-Consultation Web. E -mail (envoi et réception), etc.	5%	45%	50%	55%
-Hébergement de site	10%	20%	20%	30%
MICRO-EDITION :				
-Saisie informatique :				
Texte	10%	20%	30%	40%
Tableau*	10%	20%	30%	40%
-Impression •				
Noir et blanc	10%	20%	30%	40%
Couleur	10%	20%	31%	40%
-Saisie et impression (texte et/ou tableau)				
Noir et blanc	10%	20%	30%	40%
Couleur	10%	20%	30%	40%
-Conception affiche/carterie	10%	20%	30%	40%
-impression affiche/carterie				
Noir et blanc	10%	20%	30%	40%
Couleur	10%	20%	30%	40%
-Reliure (spirale) :	10%	20%	30%	40%
-Photocopie A3 :				
Noir et blanc	10%	35%	40%	45%
Couleur	10%	40%	15%	50%
-Photocopie A4 :				
Noir et blanc	10%	40%	45%	50%
Couleur	10%	10%	45%	50%
<b>-plastification :</b>				
A4	20%	20%	10%	40%
Permis de conduire	10%	20%	30%	40%
Carte/badge	10%	20%	10%	40%
-Scannérisation	10%	20%	30%	40%
-Gravure (audio et/ou vidéo) :	10%	20%	10%	40%

<b>SERVICE DE TELEPHONIES ET FAX</b>				
-Appel téléphonique local :				
<b>Telma-Telma</b>	10%	15%	20%	25%
Telma-mobile	5%	10%	15%	15%
-appel téléphonie international	0%	0%	5%	5%
-envoi fax régional	0%	0%	5%	5%
-Envoi fax extérieur •	0%	0%	5%	5%
-réception fax	0%	0%	5%	5%
<b>SERVICE ANNEXE</b>				
-émission et reportages (tournage et montage)				
01 minute 10 minutes	5%	0%	15%	20%
11 minutes 20 minutes	5%	0%	5%	20%
21 minutes 30 minutes	5%	0%	5%	20%
31 minutes 60 minutes	5%	0%	5%	20%
-Clip-vidéo (tournage et montage) :	5%	0%	5%	20%
-spot fixe30"(montage)	5%	0%	15%	20%
- Spot vidéo 30 "(tournage et montage) -	5%	0%	15%	20%
<b>-Studio d'enregistrement:</b>	10%	20%	10%	40%
-duplication cassette	5%	10%	15%	20%
-Duplication cd	5%	10%	15%	20%
-Copie C D > M P3 (	10%	20%	30%	40%
-copie VCD > DVD	10%	20%	30%	40%
-copie V HS > VCD	10%	20%	30%	40%

Cette augmentation permet de constituer le tableau d'estimation de l'unité d'activité annuelle suivant :

**Tableau 10: Estimation de l'unité d'activité annuelle**

Types de services	Unité	année 2	année 2	année 2	année 2
INTERNET :					
-Consultation Web, E-mail (envoi et réception), etc.	minute	362 880	501 120	518 400	535 680
-Hébergement de M te	mois	13	14	14	16
MICRO-EDITION :					
-Saisie informatique :					
Texte	page	317	346	374	403
Tableau	page	317	346	374	403
-Impression :					
Noir et blanc	page	634	691	719	SO 6
Couleur	page	317	34fi	374	403
-Saisie et impression (texte el/ou tableau):					
Noir et blanc	page	950	1 037	1 123	1 210
Couleur	page	634	691	719	806
-Conception affiche/carterie	page	21 1	230	250	26 9
-Impression affiche/carterie :					
Noir et blanc	page	53	58	62	67
Couleur	page	2 640	2880	3 120	3 360
-Reliure (spirale) .	unité	66	72	78	84
-Photocopie A3 :					
Noir et blanc	page	5 280	6 48 0	6 720	6960
Couleur	page	1 320	1680	1 740	1 800
-Photocopie A4 :					
Noir et blanc	page	31 680	40320	41 760	43200
Couleur	page	5280	6720	6960	7200
-Plastification :					
A4	page	264	288	312	336
Permis de continue	page	264	288	312	336
Carte/badge	page	264	288	312	336
-Scannérisation.	feuille	317	346	374	403
-Gravage (audio el/ou vidéo) :	cd	317	346	374	403
SERVICE DQ TELEPHONIES ET FAX					

-Appel téléphonique Local :					
Telma - Telma	minute	3 168	3312	3456	3 600
Telma - mobile	minute	252	264	276	276
-Appel téléphonique international:	minute	60	60	63	63
-Envoi fax régional :	page	120	120	126	126
-Envoi fax extérieur •	page	180	180	189	189
-Réception fax :	page	240	240	252	252
SERVICE ANNEXE					
-Emissions et reportage (tournage et montage) :					
01 minute à 10 minutes	unité	13	13	14	14
11 minutes à 20 minutes	unité	6	7	7	7
21 minutes à 30 minutes	unité	3	3	3	4
31 minutes à 60 minutes	unité	1	1	1	1
-Clip-vidéo (tournage et moulage) :	clip	13	13	14	14
-Spot fixe 30"(montage) :	spot	13	13	14	14
-Spot vidéo 30" (tournage et montage) :	spot	2	2	2	2
-Studio d'enregistrement :	heure	317	346	374	403
-Duplication cassette :	cassette	263	275	288	300
-Duplication CD :	CD	263	275	288	300
-Copie CD» MP3	CDMP3	106	1 15	125	134
-Copie VCD > DVD :	DVD	66	72	78	84
-Copie VHS> VCD	cassette	106	1 15	125	134

## 1.2- Estimation du chiffre d'affaires (CA)

Le calcul des chiffres d'affaires annuels doit tenir compte l'évolution des tarifs unitaires de l'imité d'activité. Pour l'utilisation de l'ordinateur comme la consultation Web. L'e-mail, une diminution de tarif unitaire de 40 Ariary à 30 Ariary est envisagée pour les trois années suivantes. De même pour ceux de la photocopie A3 en noir et blanc de 300 Ariary à 250 Ariary, celle du A3 en couleur de 1 000 Ariary à 800 Ariary, celle A4 en noir et blanc de 100 Ariary à 80 Ariary, celle A4 en couleur de 500 Ariary à 400 Ariary. Les autres sont inchangés Le but est d'adapter l'image et, la situation du Télécentre en faveur de l'entreprise et surtout du client.

**Tableau 11: Evolution emmielle des tarifs**

(en unité Ariary unitaires)

Types de services	unité	année 2	année 3	année 4	année 5
<b>INTERNET</b>					
-Consultation Web, E-mail (envoi et réception). etc.	minute	40	30	30	30
-Hébergement de site	mois	6 000	6000	6000	6000
<b>MICRO-EDITION</b>					
-Saisie informatique Texte	page	300	300	100	300
tableau	page	400	400	400	400
-Impression. Noir et blanc	page	200	200	200	200
Couleur	page	600	600	600	600
-Saisie et impression (texte et /ou tableau) Noir et blanc	page	400	400	400	400
Couleur	page	800	300	300	800
-Conception affiche/carterie	page	5000	5000	5 000	5 000
-Impression affiche/carterie Noir et blanc	page	300	300	300	300
Couleur	page	1000	1 000	1000	1 000
-Reliure (spirale) .	unité	1 400	1 400	1400	1 400
-Photocopie A3 • Noir CE blanc	page	300	250	250	250
Couleur	page	1000	800	800	800
photocopie A4 Noir et blanc	page	100	80	80	80
Couleur	page	500	400	400	400
-Plastification : A4	page	1000	1 000	1000	1000
Permis de conduire	page	600	600	600	600
Carte/badge	page	300	100	300	300

-Scannérisation:	feuille	700	700	700	700
-Gravage (audio et/ou vidéo) .	cd	2000	2 000	2000	2000
SERVICE DE TELEPHONIES ET FAX					
Appel téléphonique local.					
Telma-telma	minute	600	600	600	600
<i>Telma-mobile</i>	minute	1000	1 000	1 000	1000
-Appel téléphonique international	minute	4000	4000	4000	4000
Envoi fax régional	Page	3000	3000	3 000	3000
Envoi fax extérieur	Page	4000	4000	4 000	4000
Réception fax	Page	600	600	600	600
SERVICE ANNEXE					
Emission et reportage (tournage et montage)					
01 minute à 10 minutes	unité	50 000	50 000	50 000	50000
11 minutes à 20 minutes	unité	70 000	70 000	70 000	70000
21 minutes à 30 minutes	unité	100 000	100 000	100000	100000
31 minutes à 60 minutes	unité	150 000	150 000	150000	150000
Clip vidéo (tournage et montage) .	clip	50 000	50 000	50 000	50 000
Spot fixe 30" (montage)	spot	50 000	50 000	50 000	50 000
-spot vidéo 30" (tournage et montage)	spot	100 000	100 000	100000	100000
Studio d'enregistrement :	heure	4 000	4000	4000	4000
Duplication cassette :	cassette	500	500	500	500
duplication C D :	CD	1500	1500	1500	1500
Copie CD > MP3	CD MP3	5 000	5000	5 000	5000
-Copie VCD > DVD :	DVD	6 000	6000	6000	6000
-Copie VHS > VCD	cassette	5 000	5000	5000	5 000

La connaissance de la quantité à produire pour chaque type de service, de même que la fixation de leur prix respectif précédent, conduit à l'estimation du chiffre d'affaires. Il suffit de reprendre l'unité d'activité prévue en la manipulant par son tarif unitaire

**Tableau 12: Prévision du chiffre d'affaires des cinq années d'exercices**

(unité en Ariary)

Types de services	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
INTERNET					
-Consultation Web, E-mail (envoi et réception), etc.	13 824 000	14 515 200	15 033 600	15 552 000	16 070 400
-Hébergement de site	72 000	79 200	86 400	86 400	93 600
MICRO-EDITION.					
-Saisie informatique					
Texte	86400	95 040	103 680	112 320	120 960
Tableaux	115 200	126 720	138 240	149 760	161 280
-Impression :					
Noir et blanc	11 5 200	126 720	138 240	149 760	161 280
Couleur	172 800	1 90 080	207 360	224 640	241 920
-Saisie et impression (texte et/ou tableau)					
Noir et blanc	345 600	380 160	414 720	449 280	483 840
Couleur	460 800	506880	552 960	599 040	645 120
-conception affiche/carterie	960 000	1 056 000	1 152 000	1 248 000	1 344 000
•Impression affiche/carterie					
Noir et blanc	14 400	15 840	17 280	18 720	20 160
Couleur	2 400 000	2 640 000	2 880 000	3 120 000	3 360 000
reliure (spirale) :	84 000	92 400	100 800	109 200	117 600
photocopie A3					
Noir et blanc	1 440 000	1 584 000	1 620 000	1 680 000	1 740 000
Couleur	1 200 000	1 320 000.	1 344 000	1 392 000	1 440 000
-Photocopie A4 :					
Noir el blanc	2 880 000	3 168 000	3 225 600	3 340 000	3 456 000
Couleur	2 400 000	2 640 000	2 688 000	2 784 000	2 880 000
-Plastification					
A4	240 000	264 000	288 000	312 000	336 000
Permis de conduire	144 000	1 58 400	172 800	187 200	201 600
Carte/badge	72 000	79 200	86 400	93 600	100 800

-scannerisation	201 600	221 760	241 920	262 080	282 240
-gravage (audio et/ou vidéo)	576 000	633 600	691 200	748 800	806 400
SERVICE DE TELEPHONIES ET FAX					
-Appel téléphonique					
Telma-Telma	1 728 000	1 900 800	1 987 200	2 073 600	2 160 000
Telma-mobile	240 000	252 000	264 000	276 000	276 000
-Appel téléphonie international	240 000	240 000	240 000	252 000	252 000
-envoi fax régional	360 000	360 000	360 000	378 000	378 000
-envoi fax extérieur	720 000	720 000	720 000	756 000	756 000
-réception fax	144 000	144 000	144 000	151 200	151 200
SERVICE ANNEXE					
•Emissions et reportages (tournage et montage)					
01 minute à 10 minutes	600 000	630 000	660 000	690 000	720 000
11 minutes à 20 minutes	420 000	441 000	462 000	483 000	504 000
21 minutes à 30 minutes	300 000	315 000	330 000	345 000	360 000
31 minutes à 60 minutes	150 000	1 57 500	165 000	172 500	180 000
-Clip-vidéo (tournage et montage) :	600 000	630 000	660 000	690 000	720 000
•Spot fixe (montage) -,	600 000	630 000	660 000	690 000	720 000
-Spot vidéo 30 (tournage et montage)	200 000	210 000	220 000	230 000	240 000
-studio d'enregistrement	1 152 000	1 267 200	1 382 000	1 497 600	1 612 800
-duplication cassette	125 000	1 31 250	137 500	143 750	150 000
-Duplication DC	375 000	393 750	412 500	431 250	450 000
•Copie CD > MP3	480 000	528 000	576 000	624 000	672 000
•Copie VCD > DVD	360 000	396 000	432 000	468 000	504 000
•Copie VHS > VCD	480 000	528 000	576 000	624 000	672 000
TOTAL	37 078 000	39 767 700	41 571 800	43 595 500	45 541 200
-Formation	5 000 000	5 500 000	6 000 000	6 500 000	7 000 000
-Location vidéo projecteur	1 920 000	2 112 000	2 304 000	2 496 000	2 688 000
-La vente des fournitures et matériels bureautiques	5 044 600	5 549 060	6 053 520	6 557 980	7 062 440
TOTAL GENERAL	49 042 600	52 928 760	55 929 320	59 149 480	62 291 640

Pour la formation et la location, une estimation annuelle est faite avec une augmentation de 10% pour l'année 2, 20% pour l'année 3, 30% pour l'année 4, 40% pour l'année 5. Pour la vente des fournitures et matériels bureautiques, une marge 10% du prix d'achat est prévue comme ce qui est dit précédemment. De ce tableau, les rapports suivants peuvent être déduits :

**Tableau 13: Récapitulation du chiffre d'affaires par service**

(en unité d'Ariary)

SERVICE	année 1	%	année 2	%	année 3	%	année4	%	année 5	%
Internet	13896 000	28,33	14 594 400	27,57	15 120 000	27,03	15 638 400	26,44	16 164 000	25,95
Microédition	13 908 000	28,36	15 298 800	28,90	16 063200	28,72	16 981 200	28,71	17 899 200	28,73
Téléphonie et fax	3 432 000	7,00	3 616 800	6,83	3 715 200	6,64	3 886 800	6,57	3 973 200	6,38
annexe	17 806 600	36,31	19 418760	36,69	21 030 920	37,60	22 643 080	38,28	24 255 240	38,94
TOTAL	49 042 601	100,00	52 928 760	100,00	55 929 320	100,00	59 1494SO	100,00	62 291 640	100,0

2/3 de la recette provient de l'activité principale c'est-à-dire de service Internet, de service microédition et de service téléphonie et fax ; le 1/3 de la recette provient de service annexe.

## Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs

Cette section désigne successivement la notion de qualité, les déterminants de la qualité et puis l'utilité qualitative et quantitative.

### 2.1- Notion de qualité

La qualité se définit comme l'ensemble des caractéristiques du produit ou service susceptible d'effectuer sa capacité à satisfaire des besoins. Elle est de plus en plus appréciée du marché. La stratégie doit porter sur le niveau de qualité mais aussi sur sa régularité c'est-à-dire qualité constante et sur sa progression au cours du temps c'est-à-dire la qualité doit être améliorée de plus en plus.

La recherche de la qualité totale et du «zéro défaut» est liée au désir d'assurer la fidélisation de la clientèle ; elle permet de gagner des parts de marché.

Le management de la qualité vise à minimiser les coûts d'obtention de la qualité car en effet, un produit de qualité est plus vendeur et peut justifier un prix plus élevé, de plus il évite des coûts liés à la non-qualité et aux dysfonctionnement du dispositif de gestion.

## 2.2- Les déterminants de la qualité

Ils indiquent l'aspect du service à offrir et la qualité du personnel qui le réalise.

Pour être opérationnel en voici donner sous forme de tableau quelques déterminants de la qualité en matière de service que nous allons essayer d'adopter pour l'exploitation de ce service,

**Tableau 14: Déterminant de la qualité**

Intitulé	Critères
Accès	Service facilement accessible, sans retard, moindre attente possible
Information	Service décrit en termes faciles à comprendre pour le client
Compétence	Personnel ayant des compétences et qualification nécessaire pour assurer la prestation de service
Courtoisie	Personnel amical, respectueux et attentif
Crédibilité	Personnel digne de confiance
Fiabilité	Service correspondant aux attentes de la
Capacité de réaction	Agissements rapides et efficaces face à toute requête de la clientèle
Sécurité	Service fourni dans des conditions de sécurité parfaite
Matérialisation	Produits attachés au service correspondant au niveau de qualité
Compréhension	Personnel comprenant les besoins de la clientèle

## 2.3- Utilité qualitative et quantitative

La considération de l'aspect qualitatif et quantitatif est un moyen d'éviter les pannes ; les rébus de production et le gaspillage des ressources de l'entreprise ; elle permet aussi de satisfaire les besoins des trois acteurs : il s'agira de satisfaire à la fois l'actionnaire qui recherche un rendement sur ses investissements. Le client qui désire des services correspondants à leurs attentes et enfin l'employé qui souhaite une qualité de vie.

Quatre outils sont à mettre en œuvre pour assurer cet aspect qualitatif et quantitatif:

- Le marketing par la réalisation d'étude de marché, la connaissance de la clientèle et des concurrents ;
- La conception par analyses qualitatives et quantitatives ;

- La maîtrise de la production par le contrôle et les cercles de qualité et de quantité ; La maintenance par la logistique, la maintenance des stocks, les diagnostics et la surveillance.

Gérer cet aspect qualitatif et quantitatif revient donc à éliminer les sous et la sur-qualité et quantité car elles conduisent la première à la non satisfaction du client; la seconde à des dépenses inutiles.

### **Section 3 : Les différents facteurs de réalisation**

La réalisation de ces chiffres d'affaires estimées ci-dessus engendre les besoins qui nécessitent une délimitation dans cette section.

Parmi les facteurs de réalisation, la détermination de l'approvisionnement en matières consommables et les autres charges liées à la réalisation est très importante,

#### **3.1- Les matières consommables**

Les matières consommables sont les substances qu'exigent les services pour leur réalisation. Elles sont classées en deux catégories :

- Matières consommables utilisées directement par les services en tant qu'intrant
- Matières consommables (fournitures et matériels bureautique) achetées et à revendre par le service annexe en tant que marchandises.

Les tableaux qui suivent montrent ses détails pour la première année.

**Tableau 15: Prédiction d'approvisionnement en matières consommables pour l'année 1**

BESOINS	UNITE	QUANTITE à consommer	PRIX UNITAIRE (en unité d'Ariary)	MONTANT (en unité d'Ariary)
-papier A4 photocopie 80 grammes	ramette de 500 feuilles	72	600	432000
-Papier A3 photocopie	ramette de 500 feuilles	12	10 000	120 000
-Papier photo A4 glacé	ramette de 50 feuilles	2	6000	12000
-bristol en couleur	ramette de 500 feuilles	4	100 000	400000
-spirales 25 mm	Boite de 50 pièces	1	18 000	18 000
-Spirales 28 mm	Boite de 50 pièces	1	2 1000	21000
•Couvert et balacrom	Paquet de 50 unités	1	13 000	13 000
•Pochettes plastifieuses A4	Paquet de 125 unités	3	40000	120 000
•CD vierge	boîte de 100 pièces	6	150000	900 000
•Encre pour photocopieur	unité	10	100 000	1 000 000
-Tambour pour photocopieur	unité	3	20 000	60 000
-Encre pour imprimante couleur	unité	20	60 000	1 200 000
-encre pour imprimante noir	unité	20	60 000	1 200 000
-disquette 3" 1/4 vierge	boîte de 10 pièces	1	30 000	30 000
-cassette vhs 102'	unité	5	3600	18 000
-cassette vhs 180'	unité	5	4000	20 000
-cassette vidéo mini DV	unité	5	10 000	50 000
-Cassette audio	unité	0	1000	0
-télécarte TELMA 25 unités	unité	0	2500	0
-KIKOM 30 unités	unité	0	3900	0
-Recharge ORANGE	unité	0	4900	0
-recharge MADACOM	unité	0	4900	0
-Autres (papier glacé, chemise cartonnée, etc.)		0	0	50000
<b>TOTAL</b>				<b>5 664 000</b>

**Tableau 16: Prévision d'approvisionnement en marchandises pour l'année 1**

BESOINS	UNITE	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT (en
		A vendre	(en unité d'Ariary)	unité d'Ariary)
-papier A4 photocopie 80 grammes	ramette de 500 feuilles	100	6 000	600 000
-Papier A3 photocopie	ramette de 500 feuilles	10	10 000	100 000
-Papier photo A4 glacé	ramette de 50 feuilles		6 000	12 000
-bristol en couleur	ramette de 500 feuilles	1	100 000	100 000
-spiraless 25 mm	Boite de 50 pièces	1	18 000	18 000
-Spirales 28 mm	Boite de 50 pièces	1	21 000	21 000
•Couvert et balacrom	Paquet de 50 unités	1	13 000	13 000
•Pochettes plastifieuses A4	Paquet de 125 unités	0	40 000	0
•CD vierge	boîte de 100 pièces	1	150 000	150 000
•Encre pour photocopieur	unité	0	100 000	0
-Tambour pour photocopieur	unité	0	20 000	0
-Encre pour imprimante couleur	unité	0	60 000	0
-encre pour imprimante noir	unité	0	60 000	0
-disquette 3" 1/4 vierge	boîte de 10 pièces	20	30 000	600 000
-cassette vhs 102'	unité	20	3 600	72 000
-cassette vhs 180'	unité	30	4 000	120 000
-cassette vidéo mini DV	unité	20	10 000	200 000
-Cassette audio	unité	250	1 000	250 000
-télécarte TELMA 25 unités	unité	120	2 500	300 000
-KIKOM 30 unités	unité	12	3 900	46 800
-Recharge ORANGE	unité	120	4 900	588 000
-recharge MADACOM	unité	12	4 900	58 800
-Autres (papier glacé, chemise cartonn�e, etc.)		0	0	1 336 400
TOTAL				4 586 000

Les quantités ci-dessus sont le maximum de consommation pour l'utilisation directe du service mais le minimum qui pourrait être vendues pour les marchandises. Le prix unitaire est la moyenne des prix provenant des fournisseurs. Avant de déterminer les dépenses affect es à ses approvisionnements, en voici révolution en quantité et en prix unitaires de chaque besoin pour les quatre années suivantes,

**Tableau 17: Evolution annuelle de la quantité de matières consommables par rapport à l'année I**

BESOINS	UNITE	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
		110%	120%	130%	140%
-papier A4 photocopie 80 grammes	ramette de 500 feuilles	79,20	86,40	93,60	100,80
-Papier A3 photocopie	ramette de 500 feuilles	13,20	14,40	15,60	16,80
-Papier photo A4 glacé	ramette de 50 feuilles	2,20	2,40	2,60	2,80
-bristol en couleur	ramette de 500 feuilles	4,40	4,80	5,20	5,60
-spiraes 25 mm	Boite de 50 pièces	1,10	1,20	1,30	1,40
-Spirales 28 mm	Boite de 50 pièces	1,10	1,20	1,30	1,40
•Couvert et balacrom	Paquet de 50 unités	1,10	1,20	1,30	1,40
•Pochettes plastifieuses A4	Paquet de 125 unités	3,30	3,60	3,90	4,20
•CD vierge	boîte de 100 pièces	6,60	7,20	7,80	8,40
•Encre pour photocopieur	unité	11,00	12,00	13,00	14,00
-Tambour pour photocopieur	unité	3,30	3,60	3,90	4,20
-Encre pour imprimante couleur	unité	22,00	24,00	26,00	28,00
-encre pour imprimante noir	unité	22,00	24,00	26,00	28,00
-disquette 3" 1/4 vierge	boîte de 10 pièces	1,10	1,20	1,30	1,40
-cassette vhs 102'	unité	5,50	6,00	6,50	7,00
-cassette vhs 180'	unité	5,50	6,00	6,50	7,00
-cassette vidéo mini DV	unité	5,50	6,00	6,50	7,00
-Cassette audio	unité	0	0,00	0,00	0,00
-télécarte TELMA 25 unités	unité	0	0,00	0,00	0,00
-KIKOM 30 unités	unité	0	0,00	0,00	0,00
-Récharge ORANGE	unité	0	0,00	0,00	0,00
-recharge MADACOM	unité	0	0,00	0,00	0,00
-Autres (papier glacé, chemise cartonnée, etc.)		0	0,00	0,00	0,00

**Tableau 18: Evolution annuelle du prix unitaire des matières consommables et des marchandises par rapport à l'année 1**

BESOINS	UNITE	Année2	Année3	Année4	Année5
-papier A4 photocopie 80 grammes	ramette de 500 feuilles	6 600	7 200	7 800	8 400
-Papier A3 photocopie	ramette de 500 feuilles	11 000	12 000	13 000	14 000
-Papier photo A4 glacé	ramette de 50 feuilles	6 600	7 200	7 800	8 400
-bristol en couleur	ramette de 500 feuilles	110 000	120 000	130 000	140 000
-spirales 25 mm	Boite de 50 pièces	19 800	21 600	23 400	25 200
-Spirales 28 mm	Boite de 50 pièces	23 100	25 200	27 300	29 400
•Couvert et balacrom	Paquet de 50 unités	14 300	15 600	16 900	18 200
•Pochettes plastifieuses A4	Paquet de 125 unités	44 000	48 000	52 000	56 000
•CD vierge	boîte de 100 pièces	165 000	180 000	195 000	210 000
•Encre pour photocopieur	unité	110 000	120 000	130 000	14 000
-Tambour pour photocopieur	unité	22 000	24 000	26 000	28 000
-Encre pour imprimante couleur	unité	66 000	72 000	78 000	84 000
-encre pour imprimante noir	unité	33 000	72 000	78 000	42 000
-disquette 3" 1/4 vierge	boîte de 10 pièces	3 960	36 000	39 000	5 040
-cassette vhs 102'	unité	4 400	4 320	4 680	5 600
-cassette vhs 180'	unité	11 000	4 800	5 200	14 000
-cassette vidéo mini DV	unité	1 100	12 000	13 000	1 400
-Cassette audio	unité	2 750	3 000	3 250	3 500
-télécarte TELMA 25 unités	unité	4 290	4 680	5 070	5 460
-KIKOM 30 unités	unité	5 390	5 880	6 370	6 860
-Recharge ORANGE	unité	5 390	5 880	6 370	6 860
-recharge MADACOM	unité	0	0	0	0
-Autres (papier glacé, chemise cartonnée, etc.)					

En voici la prévision d'approvisionnement en matières consommables et en marchandises pour les quatre années qui suivent.

**Tableau 19: Prévision d'approvisionnement en matières consommables pour les 4 années**

(en unité Ariary)

BESOINS	Année2	Année3	Année4	Année5
-papier A4 photocopie 80 grammes	522 720	622 080	730 080	846 720
-Papier A3 photocopie	145 200	172 800	202 800	235 200
-Papier photo A4 glacé	14 520	17 280	20 280	23 520
-bristol en couleur	484 000	576 000	676 000	784 000
-spiraies 25 mm	21 780	25 920	30 420	35 280
-Spirales 28 mm	25 410	30 240	35 490	41 160
•Couvert et balacrom	15 730	18 720	21 970	25 480
•Pochettes plastifieuses A4	145 200	172 800	202 800	235 200
•CD vierge	1 089 000	1 296 000	1 521 000	1 764 000
•Encre pour photocopieur	1 210 000	1 440 000	1 690 000	1 960 000
-Tambour pour photocopieur	72 600	86 400	101 400	117 600
-Encre pour imprimante couleur	1 452 000	1 728 000	2 028 000	2 352 000
-encre pour imprimante noir	1 452 000	1 728 000	2 028 000	2 352 000
-disquette 3" 1/4 vierge	36 300	43 200	50 700	58 800
-cassette vhs 102'	21 780	25 920	30 420	35 280
-cassette vhs 180'	24 200	28 800	33 800	39 200
-cassette vidéo mini DV	60 500	72 000	84 500	98 000
-Cassette audio	0	0	0	0
-télécarte TELMA 25 unités	0	0	0	0
-KIKOM 30 unités	0	0	0	0
-Recharge ORANGE	0	0	0	0
-recharge MADACOM	0	0	0	0
-Autres (papier glacé, chemise cartonnée, etc.)	0	0	0	0

**Tableau 20: Prévision d'approvisionnement en marchandises pour les 4 années suivantes**

BESOINS	Ann�e2 110%	Ann�e3 120%	Ann�e4 130%	Ann�e5 140%
-papier A4 photocopie 80 grammes	660 000	720 000	780 000	840 000
-Papier A3 photocopie	110 000	120 000	130 000	140 000
-Papier photo A4 glacé	13 200	14 400	15 600	16 800
-bristol en couleur	110 000	120 000	130 000	14 000
-spiraales 25 mm	19 800	21 600	23 400	140 000
-Spirales 28 mm	23 100	25 200	27 300	25 200
•Couvert et balacrom	14 300	15 600	16 900	29 400
•Pochettes plastifieuses A4	0	0	0	18 200
•CD vierge	165 000	180 000	195 000	210 000
•Encre pour photocopieur	0	0	0	0
-Tambour pour photocopieur	0	0	0	0
-Encre pour imprimante couleur	0	0	0	0
-encre pour imprimante noir	0	0	0	0
-disquette 3" 1/4 vierge	660 000	720 000	780 000	840 000
-cassette vhs 102'	79 200	86 400	93 600	100 800
-cassette vhs 180'	132 000	144 000	156 000	168 000
-cassette vidéo mini DV	220 000	240 000	260 000	280 000
-Cassette audio	275 000	300 000	325 000	350 000
-télécarte TELMA 25 unités	330 000	360 000	390 000	420 000
-KIKOM 30 unités	51 480	56 160	60 840	65 520
-Recharge ORANGE	646 800	705 600	764 400	823 200
-recharge MADACOM	64 680	70 560	76 440	82 320
-Autres (papier glacé, chemise cartonn�e, etc.)	1 470 040	1 603 000	1 737 320	1 870 960
<b>TOTAL</b>	<b>5 044 600</b>	<b>5 503 200</b>	<b>5 961 800</b>	<b>6 420 400</b>

Les dépenses cit es en tableau 20 sur l'approvisionnement en matières consommables sont obtenues en multipliant les quantités achet es cit es dans le tableau 18 par leurs prix unitaires respectifs cités dans le tableau 19 d'où une double augmentation sur la quantité et sur le prix unitaire est retenue. Par contre, une simple augmentation sur le prix unitaire

seulement est retenue pour les dépenses citées en tableau 21 sur l'approvisionnement en marchandises car la quantité des marchandises à vendre reste la même pour les cinq années.

### 3.2- Les autres charges liées à la réalisation

Elles forment aussi les besoins en facteurs de réalisation étant donné que la réalisation dépend de son existence pour leur exécution.

**Tableau 21: Prévisions des autres charges liées à la réalisation**

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	année 1 100%	Année 2 110%	année 3 120%	année 4 130%	année 5 140%
Produits d'entretien et réparation	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000
Fournitures de bureau	5 000	5 500	6 000	6 500	7 000
Eau et électricité	1 920 000	2 112 000	2 304 000	2 496 000	2 688 000
Carburants et lubrifiants (groupe électrogène)	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000
Petit outillage	10 000	11 000	12 000	13 000	14 000
Locations ;					
- Immeuble	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
-Studio d'enregistrement	576 000	633 600	691 200	748 800	806 400
-Autres matériels (caméra, micro,...)	500 000	550 000	600 000	650 000	700 000
entretien et réparation (immeuble)	50 000	55 000	60 000	65 000	70 000
Primes d'assurance (incendie, vol, crédit)	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Publicité, publications relations publiques	400 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Déplacements, mission et réceptions	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Redevances téléphoniques	1 000 000	1 100 000	1 200 000	1 300 000	1 400 000
Frais d'établissements du dossier	200 000	0	0	0	0
Frais de demande d'autorisation d'exploitation	20 000	0	0	0	0
Autres charges liées à l'exploitation (imprévues)	79 000	100 900	172 800	244 700	116 600

Tous les frais de publicité avant l'exploitation et pendant la première année, ainsi que les frais d'établissement du dossier et les frais de demande d'autorisation d'exploitation sont imputés en totalité à la première année. Leurs montants sont importants et entraînent les charges du premier exercice supérieures que celles de la deuxième. Toutes les autres augmentent respectivement 10%, 20%, 30% et 40% pour les quatre années par rapport à la première année sauf le loyer de l'immeuble, 3<sup>e</sup> montant affecté à la publicité des quatre années dernières et le déplacement.

## CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Vu les études faites précédemment, avoir des machines performantes et des moyens financiers suffisants ne garantissent pas la réussite d'un projet, elle est liée à l'efficacité des équipes et cette efficacité passe bien sûr par l'organisation mise en place et par les procédures qui la régissent.

Le présent chapitre examinera principalement l'organigramme envisagé, l'organisation du travail et le chronogramme des activités.

### Section 1 : Organigramme envisage

Il est indispensable de dégager la base de l'organisation adéquate à une telle entreprise en la structurant avant de construire un organigramme type,

#### 1.1- Structure organisationnelle

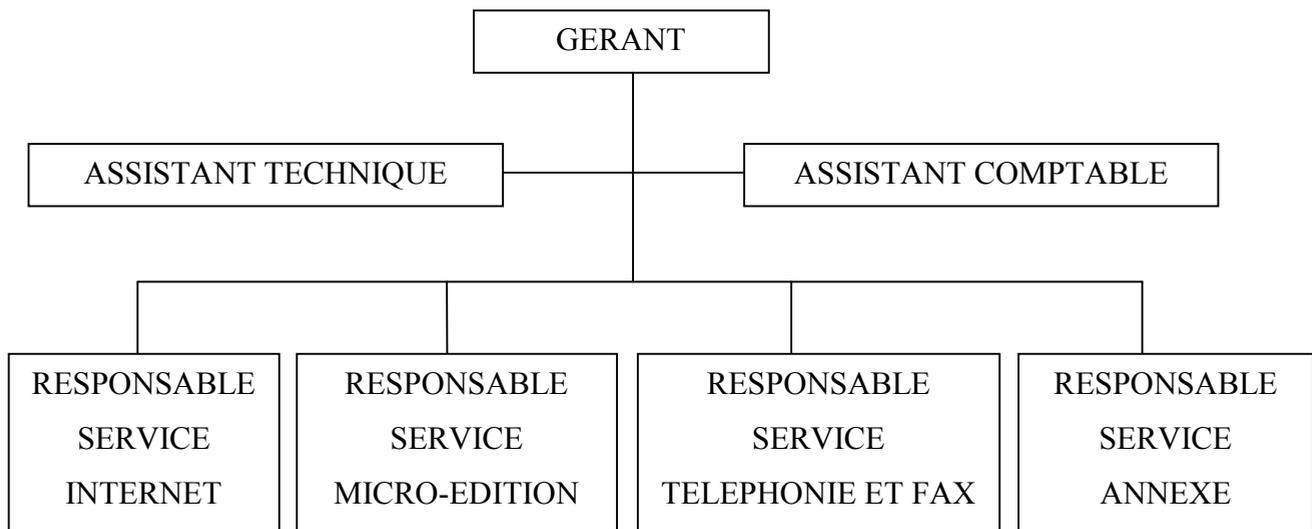
La conception de l'organisation est le processus par lequel le management prévoit et détermine la structure et la forme du système de communication, d'exercice, de l'autorité et de répartition des responsabilités, qui permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

En tant que Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) prestataire de service, une structure organisationnelle simple mais efficace capable de satisfaire la clientèle en matière de service est envisagée. Ce type se caractérise par une coordination informelle, par un ajustement mutuel entre les membres de l'organisation, rendue nécessaire par une division du travail embryonnaire et peu formalisée, et donc l'obligation de polyvalence qui en découle.

#### 1.2- Organigramme type

C'est la représentation sous la forme d'un schéma de la structure interne de la firme, avec le titre et la position de chacun de ses membres. On y voit le rang que telle personne occupe, ce que celle-ci fait, de qui elle dépend et comment sont établis les liens de distribution.

Compte tenu des tâches existantes dans le Télécentre, en voici l'organisation générale au sein d'une entreprise.

**Figure 14: schéma de l'organigramme**

Il est à noter que le gérant se trouve au sommet stratégique. Sa capacité à superviser, à contrôler et à coordonner les différents opérationnels constitue véritablement le facteur clef de succès de l'organisation. La modalité de coordination dominante est donc la supervision directe, le contrôle direct des différents opérationnels. L'assistant technique est à la fois responsable du service Internet et aussi responsable du service téléphonie et fax, ainsi l'assistant comptable est à la fois responsable du service annexe.

Il est bien de préciser aussi que le secrétaire comptable ne sera recruté qu'à la deuxième année d'exploitation, ce poste sera assuré par le gérant l'année précédant l'embauche du titulaire en question.

## **Section 2 : Organisation du travail**

Les trois étapes suivantes ne pourraient pas être séparées si on considère une organisation du travail : la description des principales fonctions, le personnel et le système de gestion dans la firme.

### **2.1- Description des principales fonctions**

Cette sous-section permettra de déterminer les différentes fonctions attribuées à chaque personnel afin d'assurer une bonne organisation au sein de l'entreprise, elle se compose de la fonction administrative et technique.

## **2.1-1. Fonction administrative**

Cette fonction s'attache aux fonctionnements généraux de l'entreprise, elle est occupée par le gérant et l'assistant comptable.

### **2.1-1.1. Le gérant**

Premier responsable du Cyber-centre c'est-à-dire un cadre opérationnel et fonctionnel, il définit la politique générale et les stratégies à adopter pour le bon fonctionnement du projet en question, il s'occupera de la gestion des ressources (financières, matérielles, humaines). Autrement dit il garantit la bonne marche de la société, l'harmonisation et la coordination du travail.

Il assure en même temps, la recherche de financement, nécessaire, les relations extérieures, la politique marketing, la déclaration fiscale et administrative ainsi que la supervision de la tenue de comptabilité, de l'établissement des états financiers et le contrôle de la trésorerie.

Il peut agir au nom de la société et prendre la place d'un représentant, sauf stipulation contraire au statut et la limitation contractuelle de son pouvoir.

### **2.1-1.2. L'assistant comptable**

Cette personne est le responsable de la tenue de la comptabilité et de rétablissement des états financiers, de la gestion commerciale et approvisionnement y compris les stocks (des matières consommables, marchandises mises en vente...) et de la gestion de trésorerie (encaissements et décaissements).

Parallèlement, elle est donc la première responsable du service annexe : la vente des fournitures et matériels bureautiques, le planning et le bon déroulement de la formation, la mise en location des matériels, la réception du client de ce service excepte le studio d'enregistrement : le montage vidéo, l'arrangement et l'enregistrement sont assuré par une autre personne spécialiste,

Elle joue un rôle d'intérim en cas d'absence du gérant,

En un mol, elle s'occupe de la bonne marche des activités administratives du centre avec le gérant,

### **2.1-1.3. Fonction technique**

A ce titre, cette fonction s'attache aux travaux opérationnels c'est à dire à l'exploitation du Télécentre proprement dit ; elle se compose du technicien et des agents opérateurs qui sont en relation directe avec la clientèle.

### **2.1-1.4. L'assistant technique**

C'est le responsable de la maintenance des matériels et les éventuelles réparations ; il s'occupe particulièrement de la gestion du programme de maintenance, la tenue des fiches techniques des machines, la survie et l'utilisation optimale des matériels utilisés.

Il assure aussi la supervision des activités des agents opérateurs et peut apporter son soutien en cas de besoin.

En tant que technicien, sa responsabilité de suivie de l'utilisation de tous les matériels s'affilie à l'assistance et le conseil de la clientèle pour le travail sur Internet, Il est donc le premier responsable du service Internet : guider dans l'utilisation de mail de navigation sur les sites Web, surveiller l'accès sur les ordinateurs connectes et résoudre les petits problèmes de connexion des clients, contrôler les heures de connexion effectuées par la clientèle, transférer les données importées et exportées de la disquette, s'occuper l'hébergement des sites et assistance pour la confection et les installations de site Web. Ainsi, assurer le service d'appel et fax.

### **2.1-1.5. Le responsable du service micro-édition**

Cette personne prend en charge les commandes en matière de travaux ou traitement sur ordinateur tel que la saisie et l'impression de document (texte ou tableur), la scannérisation, le gravage;

Elle exécute en même temps de la reproduction de document, la reliure et la plastification.

### **2.1-1.6. L'agent du studio d'enregistrement**

Il s'occupe de tous les travaux du studio d'enregistrement et montage vidéo assiste les clients lors l'utilisation du studio en cas de répétition, détermine et est responsable de tous les matériels loués. Il aide le responsable du service micro-édition en cas de l'abondance de la demande dans ce service et peut seconder le responsable du service Internet, téléphonie et fax et du service annexe dans le cas où ils seraient occupés par ses autres tâches.

## 2.2- Le personnel

### 2.2-1. Qualifications requises pour le personnel

Une organisation qui fonctionne bien est une organisation qui demande à ses collaborateurs de créer de la performance en adéquation avec Le niveau de professionnalisme qu'ils apportent à l'entreprise. Donc le personnel devrait être la plus apte, le mieux qualifié et le plus compétent à assurer le travail ou les tâches à effectuer. Le tableau ci-dessous résume les qualifications exigées du personnel.

**Tableau 22: Tableau récapitulatif des qualifications requises pour Impersonnel**

POSTES	QUALIFICATIONS/REFERENCES/PROFIL
GERANT	Diplômé d'études supérieures en gestion BAC+4 minimum, option Finances et Comptabilité ; ; Maîtrise parfaite des outils informatiques SOFTWARE ET HARDWARE ; Maîtrise des langues malagasy, française et anglaise ; Bonnes capacités relationnelles ; Bon niveau de culture générale et curiosité intellectuelle ; Disponibilité et sens de l'engagement ; Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, de leader, du travail en équipe ; Connaissance en cyberespace.
ASSISTANT COMPTABLE	Universitaire (BAC+2) ou BTS option Finances et comptabilité ; Maîtrise parfaite des outils informatiques, logiciel SAGE SAARI ou CIEE avec technique de secrétariat ; Expérience en Comptabilité ; Bonnes capacités relationnelles ; Connaissance du français et de l'anglais ; Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, du travail en équipe.
ASSISTANT TECHNIQUE	BAC+2 minimum en HARDWARE et SOFTWARE, maintenance et dépannage informatique ; Forte expérience en réseau, en Internet et dans le domaine; Bonnes capacités relationnelles ; Connaissance du français et de l'anglais ; Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, du travail en équipe.

RESPONSABLE DU SERVICE MICRO-EDITION	<p>BAC minimum :</p> <p>Maîtrise parfaite des logiciels de traitement de texte et tableur ; Forte expérience en PAO et DAO :</p> <p>Maîtrise parfaite des outils informatiques, SCANNER et GRAVEUR ;</p> <p>Bonnes capacités relationnelles ;</p> <p>Maîtrise des langues malagasy. française et anglaise ;</p> <p>Motivé, dynamique, rigoureux, méthodique, sens de l'organisation, du travail en équipe.</p>
AGENT DU STUDIO D'ENREGISTREMENT ET MONTAGE VIDEO	<p>Maîtrise des logiciels de mélange vidéo et traitement d'image PINNACLE, ADOBE (Photoshop, Illustrator, Première. After effect) ; des logiciels de studio d'enregistrement: SOUND FORGE, SON ARE ; de traitement de texte COOL 3D ; de traitement de l'image fixe QUARK EXPRESS etc.</p> <p>Maîtrise de son, du synthétiseur, de musique, de l'arrangement et des outils de studio ;</p> <p>Bonnes capacités relationnelles, sens de l'engagement et du travail en équipe</p>

### 2.2-2. Evolution de l'effectif

Pour sa première année d'exploitation, quatre (4) employés seront recrutés un mois avant le démarrage de l'exploitation pour se préparer au travail et suivre de formation, pour une adaptation et une création d'un esprit d'équipe au sein du milieu professionnel :

- 1 gérant ;
- 1 assistant technique ;
- 1 responsable du service micro-édition ;
- 1 agent du studio d'enregistrement et montage vidéo.

L'attribution et les tâches de l'assistant comptable sont effectuées par le gérant pendant cette première année mais affectées à une autre personne embauchée au début de la deuxième année. Ce nombre de l'effectif est invariable à partir de cette année jusqu'à cinquième année.

Le tableau suivant récapitule le nombre des employés à embaucher, leur évolution ainsi que leur fonction respective,

**Tableau 23: Tableau de répartition du personnel**

Fonction	Année				
	1	2	3	4	5
Gérant	1	1	1	1	
Assistant comptable	0	1	1	1	1
Assistant technique	1	1	1	1	1
Responsable du service micro-édition	1	1	1	1	1
Agent du studio d'enregistrement et montage vidéo	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**2.2-3. Motivation du personnel**

Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif,

L'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation.

En effet, la formation est un moyen d'accroître les compétences de salariés- et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur poste ou à leur environnement. Elle est une source de motivation indirecte pour les employés.

Le plan de formation sert à déterminer les besoins et à envisager les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation, vu que 'la firme se doit d'optimiser la performance et l'efficacité de ses personnels pour la recherche de la rentabilité escomptée.

Ainsi, une formation d'une durée de 20 heures, pour un coût total de 100 000 Ariary sera prévue au début de l'activité et une formation de recyclage pour un coût total de 150 000 Ariary à la troisième année d'exploitation afin de devancer le personnel aux évolutions technologiques,

**Tableau 24: Prévision des dépenses en formation personnelle**

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Formation	1 00 000 Ariary		150 000 Ariary		

A part la formation, une hausse de salaire de 10 % à la quatrième année d'exploitation sera prévue. Ceci conduit à la fixation des charges prévues pour le personnel. Le tableau ci-

après, regroupe les rémunérations dues ainsi que les charges patronales calculées à partir du salaire de base.

**Tableau 25: Prévision des charges du personnel**

(en unité d'Ariary)

FONCTION	SALAIRE MENSUEL	nombre	Année 1 100%	Année 2 100%	Année 3 100%	Année 4 110%	Année 5 110%
Gérant	250 000	1	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 300 000	3 300 000
Assistant	180 000	1		2 160 000	2 160 000	2 376 000	2 376 000
Assistant technique	180 000	1	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 376 000	2 376 000
Responsable du service micro-édition	120 000	1	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 584 000	1 584 000
Agent du studio d'enregistrement	180 000	1	2 160 000	2 160 000	2 160 000	2 376 000	2 376 000
<b>TOTAL DES SALAIRES</b>	<b>910 000</b>		<b>8 760 000</b>	<b>10 920 000</b>	<b>10 920 000</b>	<b>12 012 000</b>	<b>12 012 000</b>
<b>CHARGES SOCIALES PATRONALES</b>							
CNaPS 13%			1 138 800	1 419 600	1 419 600	1 561 560	1 561 560
OSTIE 5%			438 000	546 000	546 000	600 600	600 600
<b>TOTAL CHARGES SOCIALES PATRONALES</b>			<b>1 576 800</b>	<b>1 965 600</b>	<b>1 965 600</b>	<b>2 162 160</b>	<b>2 162 160</b>
<b>COÛT DE FORMATION</b>			<b>100 000</b>		<b>150 000</b>		
<b>TOTAL CHARGES PERSONNEL</b>			<b>10 436 800</b>	<b>12 885 600</b>	<b>13 035 600</b>	<b>14 174 160</b>	<b>14 174 160</b>

La cotisation patronale qui devrait verser à FQSTIE en cas de non-souscription à cet organisme social pourrait affecter au remboursement des frais médicaux avancés par les employés. Il est mieux de remarquer aussi que même s'il n'y a pas de l'assistant comptable pour la première année, le salaire qui devrait être payé à lui n'est pas à ajouter au salaire du gérant.

### 2.3- Le système de gestion dans la firme

Le système de gestion peut se présenter sous forme d'un schéma qu'on a appelé « schéma de collection d'informations ». Le déroulement du traitement des informations se passe comme suit :

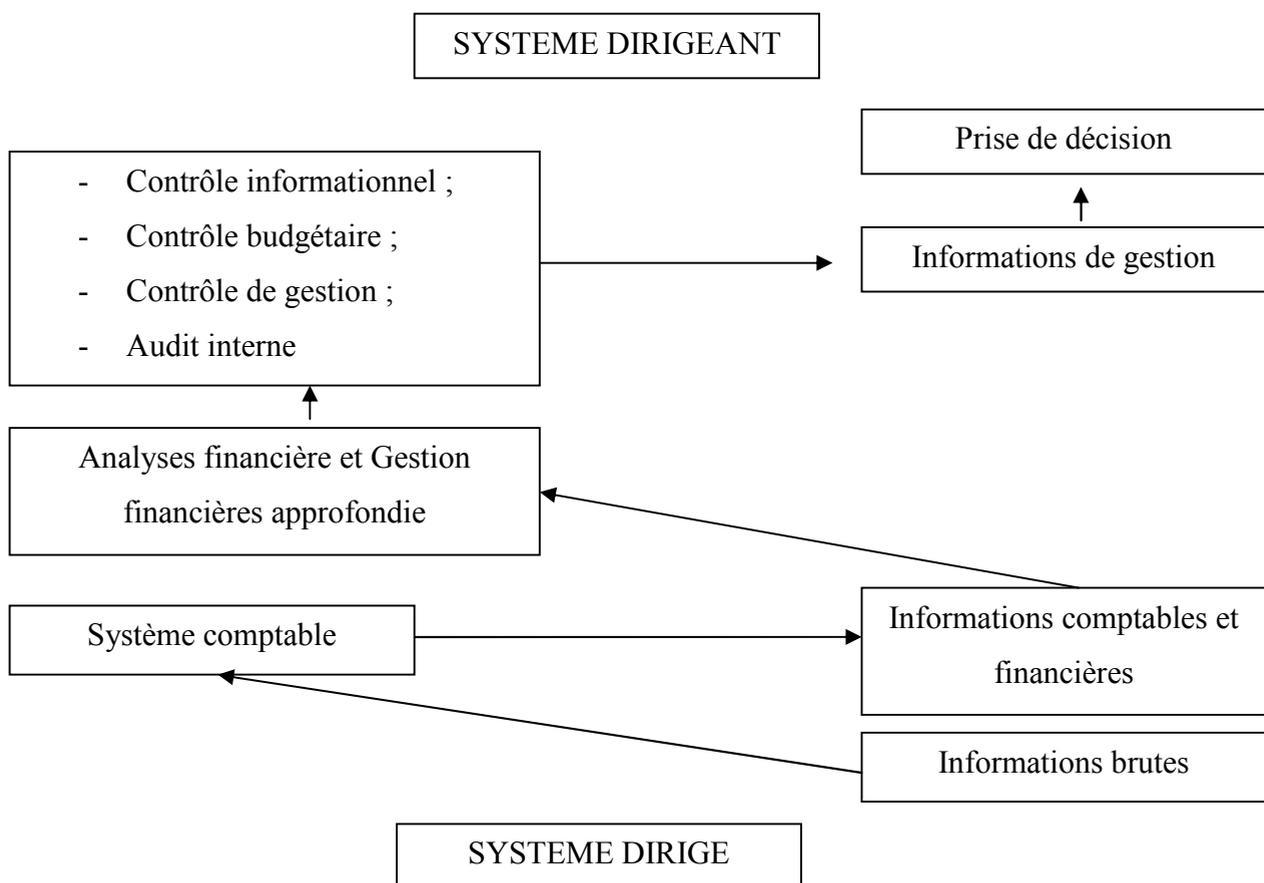
On part des documents comptables avec les informations brutes qu'on traitera à l'aide d'un système comptable. Dans ce dernier, les outils comme la comptabilité générale, la comptabilité analytique d'exploitation et la comptabilité budgétaire semblent utiles.

Ensuite le système comptable fera sortir les informations concernant la comptabilité et la finance qui seront analysées au moyen des instruments d'analyse tels que l'analyse financière et la gestion financière approfondie.

Après analyse, on passera à différents contrôles à savoir ; le contrôle informationnel, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion et l'audit interne,

Finalement, on obtient les informations de gestion qui pourra aider la direction à la prise des décisions. Le schéma ci-dessous présente le processus suivi par les informations jusqu'à la prise des décisions finales.

**Figure 15: Schéma de système de gestion**



### Section 3 : Chronogramme des activités

Les étapes qui précèdent l'exploitation proprement dite ou le démarrage de l'activité et la planification de l'activité constituent le dudit chronogramme.

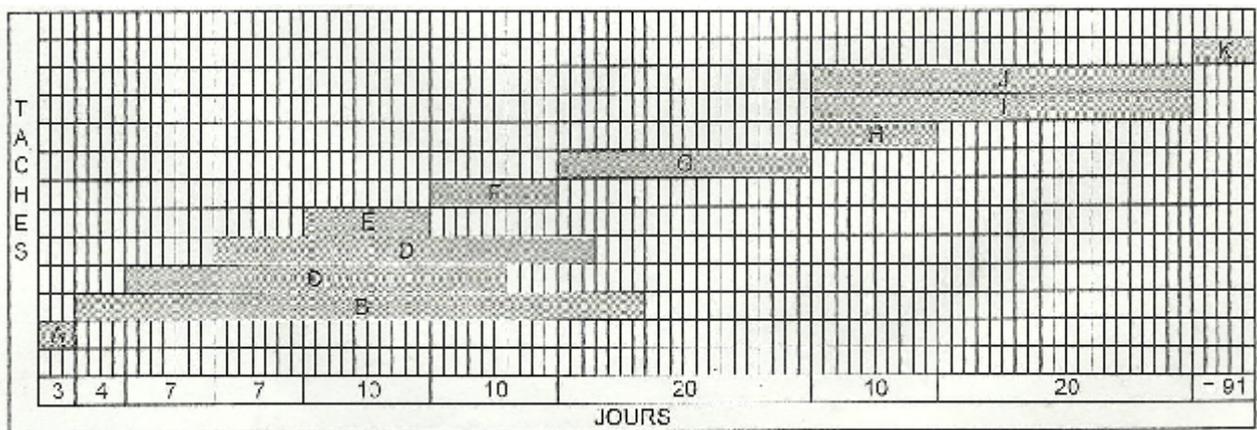
#### 3.1- Chronogramme de mise en œuvre

Le chronogramme permet d'établir le planning de réalisation du projet compte tenu de la durée de la réalisation de chaque étape. Il se déroulera comme suit si les ressources financières sont remplies :

**Tableau 26: Ventilation des tâches**

Taches	Désignation tâches	Début	Durée
A	Contrat de bail : choix de l'immeuble, négociation avec le propriétaire pour sa conclusion du contrat.	-1 <sup>er</sup> jour du travail d'implantation	3 jours
B	Demande d'abonnement à la. JIRAMA et installation du compteur.	-Après fin A	45 jours
0	Préparation et montage des dossiers : collectivité décentralisée, service d'enregistrement, etc.	-8 <sup>e</sup> jour du travail d'implantation	30jours
D	Commande des équipements, matériels, matières consommables, etc. au fournisseur et livraison	-7 jours après début C	30jours
E	Demande d'abonnement de ligne téléphonique auprès de la TELMA	-7 Jours après début D	10 jours
F	Demande d'ouverture de compte auprès BlueLine	-Après fin E	10 jours
G	Aménagement et agencement des locaux	-Après fin F	20 jours
H	Installation des équipements matériels	-Après fin G	1 0 jours
I	Campagne publicitaire	-Après fin G	30 jours
J	Recrutement de personnel et formation	-Après fin G	30 jours
K	Démarrage de l'activité	-20 jours après fin II	

**Figure 16: Calendrier de mise en œuvre**



Nous aurons au total un délai de quatre vingt onze (91) jours de travail effectif pour la mise en place du projet. Le respect de ce calendrier construire un facteur clé de la réussite du projet.

### 3.1 Déroulement de l'activité

Le Téléc centre ouvre ses pores et travaille tout comme les entreprises prestataires de services exerçant cette activité, six jours par semaine (jour ouvrable) sans interruption sauf en cas de panne de réseau.

L'entreprise travaillera 12 mois par an et un planning de congé sera mis en place chaque début de l'année.

Ainsi, nous fixerons l'heure d'ouverture de 8 heures à 19 heures du lundi au samedi, ce qui fait, 11 heures de travail par jour. Toutefois, un système de rotation sera mis en place pour le personnel pour le respect du code travail qui stipule que la durée légale de travail d'un employé ne peut excéder 40 heures par semaine.

De cette deuxième partie, les techniques de réalisation adaptée et les moyens à mettre en différentes prestations offertes aux clients ont été dégagés. Elle fournit en même temps la prévision au niveau de l'unité d'activité non seulement sur les aspects quantitatifs mais aussi sur les aspects qualitatifs qui conduit à l'estimation du chiffre d'affaires ainsi que les dépenses correspondantes à la réalisation de chaque type de prestation. L'étude organisationnelle procure l'organigramme type à adopter, les différentes fonctions à acquitter, le personnel à recruter et le temps chronogramme des activités à respecter.

En effet, celle partie nous a indiqué les éléments moteurs du projet reste à savoir la recherche et la détermination des éléments vitaux qui est le financement du projet et qui nous amène à la recherche qui est l'étude financière du projet.

**TROISIEME PARTIE :**  
**ETUDE DE FINANCEMENT DU PROJET**

t

L'étude financière permet de savoir si le projet est viable compte tenu des contraintes et des normes qui lui imposées précédemment et ceci à partir des recherche préalable de l'étude de marché. Elle évalue les besoins financiers du projet en déterminant les couts des investissements ainsi la rentabilité financière du projet ; car ; en effet la confiance des investisseurs ou les prêteurs dépend de la justification de l'utilisation des crédits demandées et surtout de la rentabilité du projet. Les établissements financiers accordent un crédit en fonction de la capacité de remboursement du projet.

Il est à noter que l'étude s'effectue conformément aux dispositions de Plan Comptable Générale 2005 (PCG 2005). Les éléments d'actifs, de passifs, de produits et de charges sont enregistré en comptabilité et présentés dans les états financiers au coût historiques (c'est-à-dire montant de trésorerie payé ou juste valeur de la contrepartie donnée pour acquérir un actif) la date de son acquisition ou montant de sa production, ou montant des produits reçus en échanges de l'obligation ou montant de que l'on s'attend à verser pour éteindre le passif dans le cours normal de l'activité : et sans tenir compte des effets des variations de prix ou de l'évolution du pouvoir d'achats de la monnaie. Celle-ci est à prendre en considération dans la mesure où l'étude se rapporte à plusieurs années à venir. Et, il est bien de préciser que tous les montants sont en uni d'Ariary qui est la monnaie nationale

Cette partie traitera en trois grands chapitres le coût d'investissement incluant comptes de gestion et le tableau d'amortissement et où Ton prévoit le financement en étudiant plan de financement et le remboursement des dettes, l'étude de faisabilité, et l'évaluation projet.

## **CHAPITRE I : COUT DES INVESTISSEMENTS ET COMPTE DE GESTION**

L'investissement est défini comme l'engagement des ressources durables et non durables de l'entreprise. En d'autre terme, c'est l'immobilisation d'un capital dans l'espoir d'une rentabilité future.

En général, il y a investissement industriel qui se répartit en investissement de remplacement, de productivité ou défensif, de capacité d'expansion et d'innovation. L'investissement intellectuel qui se présente par le cout des dépenses et des recherches intellectuelles.

### **Section 1 : Cout des investissements**

Les dépenses financières sont calculées en investissements sur les activités techniques administratives ainsi sur le fonds de roulement.

#### **1.1- Les investissements sur les activités techniques**

Il s'agit des acquisitions de biens utilisés d'une manière durable pour l'exploitation sont des immobilisations corporelles contenant les matériels d'exploitation déterminés d chapitre S dans la deuxième partie mais aussi l'aménagement, l'agencement et l'installation.

Les voici données sous forme de tableau qui présente les listes des biens pour les activités techniques classés selon leur nature.

### 1.1-1. Listes des matériels et outillages

Tableau 27 : Listes des matériels et outillages

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	ACQUIS			A FINANCER		
	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
-Perforelieur	0	0	0	1	64 000	64 000
-Photocopieur	1	2 700 000	2 700 000	0	.0	0
-Plastifieur	0	0	0	1	500 000	500 000
-Coupe papier	0	0	0	1	330 000	330 000
-Poste téléphone	0	0	0	1	80 000	80 000
-Duplicateur	0	0	0	1	400 000	400 000
-Vidéo projecteur	0	0	0	1	800 000	800 000
-Groupe électrogènes	1	250 000	250 000	0	0	0
TOTAL			2 950 000			2 174 000

D'après ce tableau le coût total des matériels et outillages s'élève à 5 124 000 Ariary dont la somme de 2 950 000 Ariary est apportée par le promoteur. Le reste est à financer.

### 1.1-2. Listes des matériels informatiques

Tableau 28 : Listes des matériels informatiques

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	ACQUIS			A FINANCER		
	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTAN T
-Ordinateur complet	4	1 000 000	4 000 000	2	1 000 000	2 000 000
-Ordinateur portable	1	3 050 000	3 050 000	0	0	0
-Onduleur-stabilisateur	4	180 000	720 000	2	180 000	360 000
-Modem Routeur	0	0	0	1	140 000	140 000
-Webcam	0	0	0	5	70 000	350 000
-Imprimante couleur	1	100 000	100 000	0	0	0
-Graveur CD combo	1	100 000	100 000	0	0	0
-Flash disk	1	36 000	36 000	0	0	0
-Scanner	1	260 000	260 000	0	0	0
-Imprimante tout en un	1	145 000	145 000	0	0	0
-Caméscope	1	1 000 000	1 000 000	0	0	0
-Poste téléviseur	1	300 000	300 000	0	0	0
-Magnétoscope	1	130 000	130 000	0	0	0
TOTAL			9 841 000			2 850 000

D'après ce tableau, le coût total des matériels informatiques s'élève à 12691000 Ar. Les 9841000Ar de la totalité seront apportés par le promoteur .Le reste cherche un financement.

### 1.1-3. Listes des matériels et mobiliers de bureau

Tableau 29 : Listes des matériels et mobiliers de bureau

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	ACQUIS			A FINANCER		
	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTAN T	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTAN T
-Bureau complet	0	0	0	2	90 000	180 000
-Table ordinateur	0	0	0	6	60 000	360 000
-Chaises	0	0	0	10	10 000	100 000
-Etagage en vitre	0	0	0	1	100 000	100 000
-Machine à calculer	1	5 000	5 000	0	0	0
-Bac à courrier	0	0	0	2	2 000	4 000
-Porte tampon	0	0	0	1	2 000	2 000
-Divers	0	0	0			31 000
<b>TOTAL</b>			<b>5000</b>			<b>777 000</b>

Le coût des matériels et mobiliers de bureau est évalué à 782 000 Ariary, dont les 5 000 Ariary seront apportées par le promoteur, le reste est à financer.

### 1.1-4. Coût des installations techniques

Nous trouverons dans le tableau ci-après les détails concernant les coûts des installations de l'électricité, de la ligne téléphonique ainsi que la connexion sur le réseau internet.

**Tableau 30 : Coût des installations techniques**

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	ACQUIS			A FINANCER		
	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTA NT	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTA NT
<b>ELECTRICITE :</b>						
-Equipement :						
Fil (en mètre)	0	0	0	50	400	20 000
Lampe néon	0	0	0	5	10 000	50 000
Interrupteur	0	0	0	5	800	4 000
Prise femelle	0	0	0	10	800	8 000
-Frais d'installation	0	0	0			50 000
<b>SOUS TOTAL</b>			<b>0</b>			<b>132 000</b>
<b>LIGNE TELEPHONIQUE :</b>						
-Frais d'installation (TELMA)	0	0	0			70 000
<b>SOUS TOTAL</b>			<b>0</b>			<b>70 000</b>
<b>RESEAU INTERNET :</b>						
-Antenne et câble de connexion	0	0	0	1	150 000	150 000
-Frais d'installation	0	0	0			40 000
<b>SOUS TOTAL</b>			<b>0</b>			<b>190 000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>			<b>392 000</b>

En effet, le coût de l'installation s'élève à 392 000 Ariary à financer totalement.

L'aménagement du local est à la charge du propriétaire et est compris dans le loyer.

### 1.2- Les investissements sur les activités administratives

Ce sont les investissements dus aux immobilisations qui n'ont pas d'existence physique, actifs non monétaires et identifiables. Ces immobilisations sont détenues par l'entreprise pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location ou l'utilisation à des fins administratives.

Il s'agit pour notre cas de l'appropriation de logiciel de gestion et, tous les logiciels informatiques avec leurs montants figurant sur le tableau ci-dessous.

**Tableau 31 : Immobilisations incorporelles**

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	ACQUIS			A FINANCER		
	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	QUANTI TE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Logiciels informatiques et assimilés			1 000 000			1 000 000
TOTAL			1 000 000			1 000 000

Seule une partie du montant des logiciels informatiques s'élevant à 1 000000 Ariary qui est apportée par le promoteur, le reste est à financer.

Le tableau suivant regroupe toutes les immobilisations afin d'aboutir au montant d'investissements sur les immobilisations.

**Tableau 32 : Récapitulation des coûts d'immobilisation**

(en unité d'Ariary)

INTITULE	ACQUIS	A FINANCER	. TOTAL
IMMOBILISATION INCORPORELLE :			
-Logiciels informatiques et assimilés	1 000 000	1 000 000	2 000 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES :			
-Matériels et outillages	2 950 000	2 174 000	5 124 000
-Installations techniques	0	392 000	392 000
-Matériels et mobiliers de bureau	5 000	777 000	782 000
-Matériels informatiques	9 841 000	2 850 000	12 691 000
TOTAL	13 796 000	7 193 000	20 989 000

Le coût des investissements sur les immobilisations s'élève donc à 20 989 000 Ariary dont une partie de 13 796 000 Ariary, est apportée par le promoteur et, le reste 7 193 000 Ariary est à financer.

### **1.3- Le fonds de roulement**

Le fonds de roulement sert à mesurer les conditions de l'équilibre financier qui résulte de la confrontation entre la liquidité des actifs (le temps de transformation des actifs en monnaie) et l'exigibilité des ressources.

Le fonds de roulement initial concerne donc les liquidités monétaires qui couvrent les charges au moment du démarrage de l'activité jusqu'à ce que l'entreprise puisse assurer ses dépenses par des fonds propres. C'est la liquidité après l'achat de tous les biens d'équipement plus la compensation des sommes liés à l'exploitation décaissée pendant la constitution.

Pour ce projet, nous avons besoin d'un fonds de roulement initial du fait du dégagement d'une trésorerie négative les trois premiers mois d'exploitation (extrait du compte prévisionnel de trésorerie mensuelle de la première année).

Ce fonds de roulement est constitué essentiellement de toutes les charges affectées à des dépenses avant l'exploitation comme les primes d'assurance, la première publicité, les frais d'établissement du dossier, les frais de demande d'autorisation d'exploitation, le coût de formation, les fournitures de bureau, petit outillage qui s'accumulent à toutes autres charges à décaisser pendant trois (3) mois sauf le loyer des immeubles estimé pendant neuf (9) mois selon le contrat de bail et en fin, le salaire du personnel pendant un (1) mois avant l'exploitation et trois (3) premiers mois d'exploitation.

Voici un tableau permettant de détailler ces charges qui forment le fonds de roulement:

**Tableau 33 : Détail du fonds de roulement**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUES	MONTANT	DUREE
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
-Achat en matières consommables	1 416 000	3 premiers mois
-Achat en matières consommables à vendre	1 146 500	3 premiers mois
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>2 562 500</b>	
RUBRIQUES	MONTANT	DUREE
<b>AUTRES CHARGES LIEES A L'EXPLOITATION</b>		
-Produits d'entretien et réparation	5 000	3 premiers mois
-Fournitures de bureau	5 000	1 an
-Eau et électricité	480 000	3 premiers mois
-Carburants et lubrifiants (groupe électrogène)	50 000	3 premiers mois
-Petit outillage t	10 000	1 an
-Locations :		
Immeuble	900 000	9 premiers mois
Studio d'enregistrement	144 000	3 premiers mois
Autres matériels (caméra, micro,...)	125 000	3 premiers mois
-Entretien et réparation (immeuble)	0	
-Primes d'assurance (incendie, vol, crédit)	240 000	1 an
-Publicité, publications, relations publiques	400 000	1 an
-Déplacements, mission et réceptions	50 000	3 premiers mois
-Redevances téléphoniques	250 000	3 premiers mois
-Frais d'établissement du dossier	200 000	1 an
-Frais de demande d'autorisation d'exploitation	20 000	1 an
-Autres charges liées à l'exploitation (imprévues)	23 900	3 premiers mois
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>2 902 900</b>	
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>		
-Salaire	2 920 000	4 premiers mois
-CNaPS 13%	379 600	3 premiers mois
-OSTIE 5%	146 000	3 premiers mois
-Coût de formation	100 000	1 an
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>3 545 600</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>9 011 000</b>	

Cette totalité montre la liquidité en caisse ou en banque c'est-à-dire la disponibilité qu'il faudrait avoir avant l'exploitation proprement dite.

**Tableau 34 : Situation globale du fonds de roulement**

(en unité d'Ariary)

ACQUIS	A FINANCER
1 204 000	7 807 000

Une partie de 1 204 000 Ariary est apportée par le promoteur, une partie de 7 807 000 Ariary est à financer, d'où le total du fonds de roulement est de 8 391 000 Ariary. Donc, on peut récapituler les investissements comme suit :

**Tableau 35 : Tableau de récapitulation des investissements**

(en unité d'Ariary)

INVESTISSEMENTS	ACQUIS	A FINANCER	TOTAL
-Immobilisations -Fonds de roulements	13 796 000 1 204 000	7 193 000 7 807 000	20 989 000 9 011 000
<b>TOTAL</b>	<b>15 000 000</b>	<b>15 000 000</b>	<b>30 000 000</b>

D'où un investissement de 30 000 000 Ariary pour ce projet dont une moitié est apporté par le promoteur et l'autre moitié est à financer.

## Section 2 : Tableau d'amortissement

### 2.1- Notion sur l'amortissement

L'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel ou incorporel. Autrement dit, il a pour but de constater la dépréciation irréversible des immobilisations avec le temps. Cette perte de valeur dépend : s

- Du degré d'utilisation (usure) ;
- Des conditions d'utilisation (usage) ;
- Des changements résultant du progrès technique ou de besoins nouveaux (désuétude ou obsolescence).

Du point de vue financier, l'amortissement constitue une ressource financière, un moyen de financement interne. En effet, c'est une charge non décaissée, dont le montant est à

porter à certaines postes du bilan .Sa comptabilisation annuelle permet de répartir la dépense occasionnée par l'achat de l'immobilisation sur plusieurs exercices.

Il y a trois types de mode d'amortissement :

- L'amortissement linéaire qui conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif (période pendant laquelle l'entité s'attend à utiliser un actif amortissable ou ,le nombre d'unités de production ou d'unités similaires que, l'entité s'attend à obtenir de l'actif considéré);
- Le mode dégressif conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif;
- Le mode des unités de production donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif.

Dans notre cas, les immobilisations sont amorties selon le mode linéaire où l'amortissement annuel est calculé de façon à amortir l'immobilisation sur une période correspondant à sa durée d'utilité.

## **2.2- Tableau d'amortissement des immobilisations**

### **2.2-1. Calcul du taux d'amortissement linéaire**

Le taux se calcule à partir de la durée d'utilité des immobilisations. Il est donné par la formule suivante :

$$t = \frac{100}{n}$$

Avec t : taux annuel

n : durée d'utilité

La durée d'utilité des immobilisations pour les activités administratives est de 4 ans. Par ailleurs, celle des activités techniques est égale ou supérieure à 5 ans. De ce fait, les matériels et outillage durent 8 ans ; celle des installations techniques n'est que 5 ans ; et celle des deux autres immobilisations corporelles est de 10 ans chacune.

## 2.2-2. Tableau d'amortissement des immobilisations

**Tableau 36 : Tableau d'amortissement des immobilisations**

(en unité d'Ariary)

IMMOBILISATIONS	VALEURS D'ORIGINE	DUREE DE VIE (en année)	TAUX (en %)	AMORTISSE MENT ANNUEL
IMMOBILISATION INCORPORELLE :				
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	4	25	500 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES :				
-Matériels et outillages	5 124 000	8	13	640 500
-Installations techniques	392 000	5	20	78 4-00
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	10	10	78 200
-Matériels informatiques	12 691 000	10	10	1 269 100

On obtient l'amortissement annuel en multipliant la valeur d'origine de l'immobilisation à son taux d'amortissement. Dont voici la formule :

$$A = V_0 \times t \% \times n$$

Avec A : amortissement

$V_0$  : valeur d'origine (notons que cette valeur est au début de l'exercice)

t : taux annuel

n : la durée considérée

Nous allons maintenant établir le tableau d'amortissement des cinq années d'exercice, il se présente comme suit :

**Tableau 37 : Tableau d'amortissement**

(en unité d'Ariary)

IMMOBILISATIONS	VALEUR S D'ORIGIN E	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
IMMOBILISATION INCORPORELLE : -Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	500 000	500 000	500 000	500 000	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES :						
-Matériels et outillages	5 124 000	640 500	640 500	640 500	640 500	640 500
-Installations techniques	392 000	78 400	78 400	78 400	78 400	78 400
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	78 200	78 200	78 200	78 200	78 200
-Matériels informatiques	12 691 000	1 269 100	1 269 100	1 269 100	1 269 100	1 269 100
<b>TOTAL</b>	<b>20 989 000</b>	<b>2 566 200</b>	<b>2 566 200</b>	<b>2 566 200</b>	<b>2 566 200</b>	<b>2 066 200</b>

D'après ce tableau, un autre tableau représentant les valeurs comptables nettes (VCN) à la fin de chaque année est déduit :

**Tableau 38 : Valeurs comptables nettes des immobilisations**

(en unité d'Ariary)

IMMOBILISATIONS	VALEUR	Fin	Fin	Fin	Fin	Fin
	S D'ORIGIN E	d'année 1	d'année 2	d'année 3	d'année 4	d'année 5
IMMOBILISATION INCORPORELLE :						
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	1 500 000	1 000 000	500 000	0	0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES :						
-Matériels et outillages	5 124 000	4 483 500	3 843 000	3 202 500	2 562 000	1 921 500
-Installations techniques	392 000	313 600	235 200	156 800	78 400	0
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	703 800	625 600	547 400	469 200	391 000
-Matériels informatiques	12 691 000	11 421 900	10 152 800	8 883 700	7 614 600	6 345 500
<b>TOTAL</b>	<b>20 989 000</b>	<b>18 422 800</b>	<b>15 856 600</b>	<b>13 290 400</b>	<b>10 724 200</b>	<b>8 658 000</b>

**Section 3 : Plan de financement****3.1- Définition**

Le plan de financement est un document prévisionnel, établi pour une période de plusieurs exercices qui récapitule les différents flux annuels résultant des besoins et des ressources de l'entreprise. Il traduit donc les incidences monétaires des décisions d'investissement et, des décisions de financement à long terme. Les premières concernent l'allocation des ressources et la structure du portefeuille d'actifs, les secondes la répartition entre fonds propres et endettement.

Il permet de s'assurer du réalisme de la décision d'investissement, et constitue un outil de négociation auprès des apporteurs de ressources externes (actionnaires, établissements financiers...) dans la mesure où il justifie l'utilisation des fonds demandés.

Un plan de financement est aussi un élément important dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises.

La connaissance des différents investissements nous permet d'établir le détail de financement présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 39 : Détail de financement**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUE	TOTAL GENERAL	APPORT		A FINANCER
		NATURE	NUMERAI RE	
<b>A/ IMMOBILISATION</b>				
IMMOBILISATION INCORPORELLE :				
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	1 000 000	0	1 000 000
IMMOBILISATIONS CORPORELLES :				
-Matériels et outillages	5 124 000	2 950 000	0	2 174 000
-Installations techniques	392 000	0	0	392 000
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	5 000	0	777 000
-Matériels informatiques	12 691 000	9 841 000	0	2 850 000
<b>TOTAL IMMOBILISATION</b>	<b>20 989 000</b>	<b>13 796 000</b>	<b>0</b>	<b>7 193 000</b>
<b>B/ FONDS DE ROULEMENT INITIAL</b>				
CHARGES D'EXPLOITATION	2 562 500			
AUTRES CHARGES LIEES A L'EXPLOITATION	2 902 900			
CHARGES DE PERSONNEL	3 545 600			
<b>TOTAL FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>9 011 000</b>		<b>1 204 000</b>	<b>7 807 000</b>
<b>TOTAL BESOIN EN FOND DE ROULEMENT</b>	<b>7 807 000</b>			<b>7 807 000</b>
<b>TOTAL DES INVESTISSEMENT</b>	<b>30 000 000</b>	<b>13 796 000</b>	<b>1 204 000</b>	<b>15 000 000</b>

D'après ce tableau, le projet nécessite 30 000 000 Ariary dont 21 609 000 Ariary destinés à l'acquisition des immobilisations, le montant de l'emprunt est estimé à 15 000 000 Ariary.

### 3.2- Plan de financement proprement dit

Son schéma nous aide à identifier les flux financiers au début d'exercice.

**Tableau 40 : Plan de financement**

(en unité d'Ariary )

<b>EMPLOIS</b>	<b>MONTANT</b>	<b>RESSOURCES</b>	<b>MONTANT</b>
-Immobilisation	20 989 000	-Apport en nature	13 796 000
-Fonds de roulement	9 011 000	-Apport en numéraire	1 204 000
		-Emprunt à long terme	15 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>30 000 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30 000 000</b>

L'immobilisation et le fonds de roulement sont financés par un fonds propre et, l'emprunt à long terme. Dans notre contexte l'apport représente 50 % du montant total des investissements.

Nous allons en même temps présenter ci-dessous le tableau de financement en guise de complément d'information pour ce projet :

**Tableau 41 : Tableau de financement**

(en unité d'Ariary)

<b>RUBRIQUE</b>	année 0	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
<b>RESSOURCES</b>	15 000 000	13 884 920	14 145 991	14 905 146	15 115 160	16 060 244
Marge Brute d'Autofinancement	15 000 000					
Emprunt à Long terme Apport						
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>30 000 000</b>	<b>13 884 920</b>	<b>14 145 991</b>	<b>14 905 146</b>	<b>15 115 160</b>	<b>16 060 244</b>
<b>EMPLOIS</b>						
Investissements en immobilisations						
Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000					
Matériels et outillages	5 124 000					
Installations techniques	392 000					
Matériels et mobiliers de bureau	782 000					
Matériels informatiques	12 691 000	2 015 696	2 418 835	2 902 602	3 483 122	4 179 746
Remboursement d'emprunt						
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>2 015 696</b>	<b>2 418 835</b>	<b>2 902 602</b>	<b>3 483 122</b>	<b>4 179 746</b>
Solde	9 011 000	11 869 224	11 727 157	12 002 545	11 632 039	11 880 497
Solde cumulée	9 011 000	20 880 224	32 607 381	44 609 926	56 241 964	68 122 462

## Section 4 : Tableau de remboursement des dettes

### 4.1- Utilité

C'est un tableau récapitulatif qui inscrit pour chaque année l'annuité et, sa décomposition en charge financière, qui est l'intérêt du capital non remboursé, et en amortissement, qui est une partie de l'emprunt remboursée à chaque échéance.

En effet, c'est un planning de remboursement qui comporte les détails d'emprunt et représente les charges financières supportées par chaque exercice.

### 4.2- Technique de remboursement adopté

Deux techniques sont possibles sur le remboursement de l'emprunt :

#### 4.2-1. Remboursement d'emprunt, versement annuel constant

Le paiement des dettes s'effectuera par annuité constante versée annuellement afin de rembourser complètement le capital emprunté, elle se calcule de la manière suivante :

$$a = C \times \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Avec, a : annuité

C : montant de l'emprunt

i : taux d'intérêt appliqué (t/100)

n : durée de remboursement

L'emprunt allant d'un montant de 15 000 000 Ariary, remboursable en cinq ans par annuité constante de 5 015 696 Ariary avec un taux nominal de 20 %.

Le tableau qui suit montre le déroulement de remboursement de cette dette.

**Tableau 42 : Remboursement de dettes, versement annuel constant**

(en unité d'Ariary)

Année	Capital au début de période (A)	Annuité "a" (B)	Intérêt (C)=(A)*20%	Amortissement (D)=(B)-(C)	Capital en fin de période (EMA)-(D)
1	15 000 000	5 015 696	3 000 000	2 015 696	12 984 304
2	12 984 304	5 015 696	2 596 861	2 418 835	10 565 470
3	10 565 470	5 015 696	2 113 094	2 902 602	7 662 868
4	7 662 868	5 015 696	1 532 574	3 483 122	4 179 746
5	4 179 746	5 015 696	835 949	4 179 746	0
TOTAL		25 078 478	10 078 478	15 000 000	

#### 4.2-2. Remboursement d'emprunt amortissement constant

Le montant de l'amortissement constant est de 3 000 000 Ariary avec un taux nominal de 20 %.

**Tableau 43 : Tableau de remboursement de dette, amortissement constant**

(en unité d'Ariary)

Année	Capital au début de période (A)	Intérêt (B)=(A)*20 %	Amortissement (C)=(A)/5	Remboursement (D)=(B)+(C)	Capital en (E) - fin de période (A)-(B)
1	15 000 000	3 000 000	3 000 000	6 000 000	12 000 000
2	12 000 000	2 400 000	3 000 000	5 400 000	9 000 000
3	9 000 000	1 800 000	3 000 000	4 800 000	6 000 000
4	6 000 000	1 200 000	3 000 000	4 200 000	3 000 000
5	3 000 000	600 000	3 000 000	3 600 000	0
TOTAL		9 000 000	15 000 000	24 000 000	

Avec la première méthode, le total à rembourser est de 25 078 478 Ariary. Mais pour la deuxième méthode, il est de 24 000 000 Ariary. Il y a donc une différence de 1 078 478 Ariary entre les deux méthodes de remboursement. La firme a l'intérêt si le choix est libre d'adopter le deuxième choix. Par contre, le banquier a intérêt à adopter, voir même imposer le premier choix.

Mais pour la conception et l'étude de faisabilité du projet, la première méthode sera prise afin de couvrir toutes les éventuelles compositions d'agio rattaché à cet emprunt. Le principe est de maximiser les charges afin de sortir le minimum de bénéfice.

### Section 5 : Compte de gestion

Le compte de gestion est composé de compte des charges et de compte des produits, que nous allons expliciter rapidement.

#### 5.1- Compte de gestion pour les charges

Il s'agit des dépenses que l'entreprise doit subir pour son exploitation, il exprime la performance de la production. Etant donné que presque toutes ces charges sont déjà calculées auparavant, il nous reste de les récapituler ci-dessous :

**Tableau 44 : Récapitulation de compte des charges**

(en unité d'Ariary)

CHARGES	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Achat matières consommables	5 664 000	6 792 940	8 084 160	9 487 660	11 003 440
Achat matières consommables à vendre	4 586 000	5 044 600	5 503 200	5 961 800	6 420 400
Produits d'entretien et réparation	20 000	22 000	24 000	26 000	28 000
Fournitures de bureau	5 000	5 500	6 000	6 500	7 000
Eau et électricité	1 920 000	2 112 000	2 304 000	2 496 000	2 688 000
Carburants et lubrifiants (groupe électrogène)	200 000	220 000	240 000	260 000	280 000
Petit outillage	10 000	11 000	12 000	13 000	14 000
Locations :					
- Immeuble	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
-Studio d'enregistrement	576 000	633 600	691 200	748 800	806 400
-Autres matériels (caméra, micro,... )	500 000	550 000	600 000	650 000	700 000
Entretien et réparation (immeuble)	50 000	55 000	60 000	65 000	70 000
Primes d'assurance (incendie, vol, crédit)	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Publicité, publications, relations publiques	400 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Déplacements, mission et réceptions	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Redevances téléphoniques	1 000 000	1 100 000	1 200 000	1 300 000	1 400 000
Frais d'établissement du dossier	200 000	0	0	0	0
Frais de demande d'autorisation d'exploitation	20 000	0	0	0	0
Charges de personnel	10 436 800	12 885 600	13 035 600	14 174 160	14 174 160
Autres charges liées à l'exploitation (imprévues)	79 000	100 900	172 800	244 700	116 600
Charges financières	3 000 000	2 596 861	2 113 094	1 532 <sup>1</sup> 574	835 949
Amortissement	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 066 200
<b>TOTAL</b>	<b>32 873 000</b>	<b>36 386 201</b>	<b>38 302 254</b>	<b>41 222 394</b>	<b>42 300 149</b>

En ce qui concerne les impôts et taxes (taxe professionnelle, etc.) qui est très difficile de déterminer, ils sont déjà inclus dans les autres charges liées à l'exploitation.

## 5.2- Compte de gestion pour les produits

C'est la somme des recettes obtenues annuellement par chaque activité qui forme le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise. Voici donné sous forme de tableau le chiffre d'affaires prévisionnelles des 5 premières années d'exercice calculé précédemment.

**Tableau 45 : Chiffre d'affaires prévisionnelles**

(en unité d'Ariary)

PRODUIT	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Recette service internet	13 896 000	14 594 400	15 120 000	15 638 400	16 164 000
Recette service Micro-édition	13 908 000	15 298 800	16 063 200	16 981 200	17 899 200
Recette service Téléphonie et fax	3 432 000	3 616 800	3 715 200	3 886 800	3 973 200
Recette service annexe	17 806 600	19 418 760	21 030 920	22 643 080	24 255 240
<b>TOTAL</b>	<b>49 042 600</b>	<b>52 928 760</b>	<b>55 929 320</b>	<b>59 149 480</b>	<b>62 291 640</b>

Un autre tableau nous montre l'importance des recettes de chaque service par rapport à la recette totale est déduit de ce tableau :

**Tableau 46 : Importance des recettes de chaque service par rapport à la recette totale**

(en unité d'Ariary)

PRODUIT	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Recette service Internet	28,33%	27,57%	27,03%	26,44%	25,95%
Recette service Micro-édition	28,36%	28,90%	28,72%	28,71%	28,73%
Recette service Téléphonie et fax	7,00%	6,83%	6,64%	6,57%	6,38%
Recette service annexe	36,31%	36,69%	37,60%	38,28%	38,94%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Une faible augmentation de 28,36 % vers 28,73 % est constatée pour la recette du service Micro-édition alors qu'une forte augmentation de 36,31 % vers 28,73 % pour la recette du service annexe. Par contre, la recette du service Internet et du service annexe accuse une diminution. Cela signifie que l'augmentation de ces dernières est faible par rapport à celle de la recette du service Micro-édition et du service annexe. La bonne politique générale et la bonne stratégie à prendre tient compte de cette information.

## CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE

Comme son nom l'indique, cette rubrique analysera la faisabilité et, la rentabilité du projet pour fournir les renseignements nécessaires à une analyse financière.

En effet, ce présent chapitre présentera le compte de résultat prévisionnel, le plan de la trésorerie, le tableau de grandeur caractéristique de gestion et du bilan prévisionnel.

### Section 1 : Compte de résultat prévisionnel

C'est un compte de synthèse prévisionnelle des activités de l'entreprise. Au cours d'un exercice comptable, C'est un document obligatoire qui récapitule les charges par natures et, les produits par natures. Son solde fourni le résultat net de l'exercice.

**Tableau 47 : Compte de résultat prévisionnel par nature**

(en unité d'Ariary)

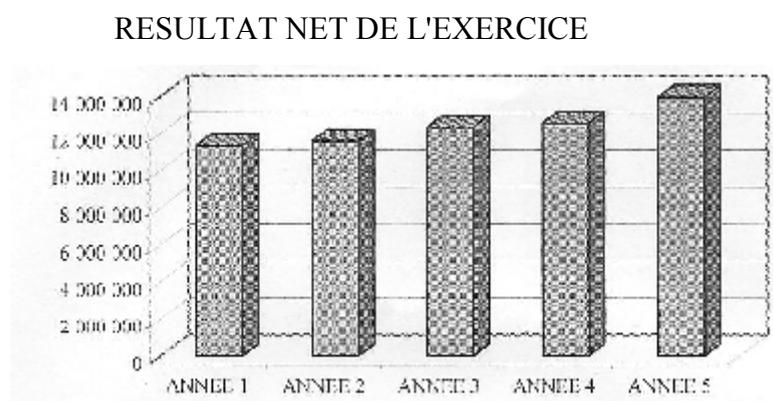
DESIGNATION	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Chiffre d'affaires	49 042 600	52 928 760	55 929 320	59 149 480	62 291 640
Recette de prestations de service	43 998 000	47 379 700	49 875 800	52 591 500	55 229 200
Ventes de marchandises (matières consommables)	5 044 600	5 549 060	6 053 520	6 557 980	7 062 440
Production stockée	0	0	0	0	0
Production stockée	0	0	0	0	0
<b>I-Production de l'exercice</b>	<b>49 042 600</b>	<b>52 928 760</b>	<b>55 929 320</b>	<b>59 149 480</b>	<b>62 291 640</b>
Achats consommés	12 405 000	14 208 040	16 173 360	18 250 960	20 440 840
Autres approvisionnements	7 819 000	9 163 440	10 670 160	12 289 160	14 020 440
Coût d'achat des marchandises vendues	4 586 000	5 044 600	5 503 200	5 961 800	6 420 400
Services extérieurs et autres consommations	4 465 000	4 129 500	4 414 000	4 698 500	4 783 000
<b>II-Consommation de l'exercice</b>	<b>16 870 000</b>	<b>18 337 540</b>	<b>20 587 360</b>	<b>22 949 460</b>	<b>25 223 840</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I II)</b>	<b>32 172 600</b>	<b>34 591 220</b>	<b>35 341 960</b>	<b>36 200 020</b>	<b>37 067 800</b>
Subvention d'exploitation	0	0	0	0	0
Charges de personnel	10 436 800	12 885 600	13 035 600	14 174 160	14 174 160
Impôts, taxes et versements assimilés	0	0	0	0	0
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 735 800</b>	<b>21 705 620</b>	<b>22 306 360</b>	<b>22 025 860</b>	<b>22 893 640</b>
Autres produits opérationnels	0	0	0	0	0
Autres charges opérationnelles	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 066 200
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	0	0	0	0	0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>19 169 600</b>	<b>19 139 420</b>	<b>19 740 160</b>	<b>19 459 660</b>	<b>20 827 440</b>

Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	3 000 000	2 596 861	2 113 094	1 532 574	835 949
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-3 000 000</b>	<b>-2 596 861</b>	<b>-2 113 094</b>	<b>-1 532 574</b>	<b>-835 949</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>16 169 600</b>	<b>16 542 559</b>	<b>17 627 066</b>	<b>17 927 086</b>	<b>19 991 491</b>
Impôts exigibles sur résultats	4 850 880	4 962 768	5 288 120	5 378 126	5 997 447
Impôts différés (Variations)	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>49 042 600</b>	<b>52 928 760</b>	<b>55 929 320</b>	<b>59 149 480</b>	<b>62 291 640</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>37 723 880</b>	<b>41 348 969</b>	<b>43 590 374</b>	<b>46 600 520</b>	<b>48 297 596</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>11 318 720</b>	<b>11 579 791</b>	<b>12 338 946</b>	<b>12 548 960</b>	<b>13 994 044</b>
Eléments extraordinaires (produits)	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (charges)	0	0	0	0	0
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>11 318 720</b>	<b>11 579 791</b>	<b>12 338 946</b>	<b>12 548 960</b>	<b>13 994 044</b>

Le compte de résultat est un outil indispensable pour conduire une entreprise, il traduit l'enrichissement ou l'appauvrissement de cette dernière.

Nous allons schématiser le résultat prévisionnel des cinq premières années d'exercice et en tirer des conclusions.

Figure 17 : Schéma du résultat prévisionnel



Dès la première année d'exploitation, l'entreprise dégage un résultat positif d'un montant égale à 11 318 720 Ariary qui ne cesse de s'accroître jusqu'à la cinquième année à cause de la diminution des charges financières et l'augmentation du chiffre d'affaires, malgré la décision de diminuer certains tarifs unitaires et la hausse des charges personnelles.

La marge brute d'autofinancement se calcule en ajoutant ce résultat net à l'amortissement.

**Tableau 48 : Calcul des marges brutes d'autofinancement**

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
RESULTAT NET D'IMPOT	11 318 720	11 579 791	12 338 946	12 548 960	13 994 044
Amortissements	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 566 200	2 066 200
MARGES BRUTES D'AUTOFINANCEMENT	13 884 920	14 145 991	14 905 146	15 115 160	16 060 244
MBA cumulée	13 884 920	28 030 911	42 936 058	58 051 218	74 111 46^

## Section 2 : Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est le complément du plan de financement, il permet de coordonner les décisions courantes d'exploitation et de financement à court terme dans un cadre annuel.

C'est un document qui permet aussi de connaître le niveau de capacité de remboursement de l'entreprise. Elle est déterminée par le flux des encaissements et, des décaissements relevant des opérations à long terme et à court terme. Les encaissements sont constitués par les apports en capital et en compte courant, l'emprunt, le chiffre d'affaires... et les décaissements par les investissements, les remboursements d'emprunts, les achats, les charges...

En effet, ce plan concerne la prévision des ressources aux actions programmées. Son objet est de s'assurer de la solvabilité à court terme de l'entreprise. Son horizon est le plus souvent annuel avec un découpage mensuel.

Le tableau suivant présente ce plan de trésorerie en calculant les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et flux de trésorerie liés aux activités de financement.

**Tableau 49 : Flux de trésorerie (méthode directe)**

(en unité d'Ariary)

DESIGNATION	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>					
-Encaissement reçus des clients	49 042 600	52 928 760	55 929 320	59 149 480	62 291 640
-Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	27 306 800	31 223 140	33 622 960	37 123 620	39 398 000
-Intérêts et autres frais payés	3 000 000	2 596 861	2 113 094	1 532 574	835 949
-Impôts sur les résultats payés	4 850 880	4 962 768	5 288 120	7 378 126	5 997 447
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>13 884 920</b>	<b>14 145 991</b>	<b>14 905 146</b>	<b>15 115 160</b>	<b>16 060 244</b>
-Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires	0	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>13 884 920</b>	<b>14 145 991</b>	<b>14 905 146</b>	<b>15 115 160</b>	<b>16 060 244</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>					
-Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	7 193 000	0	0	0	0
-Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0	0	0	0	0
-Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	0	0	0	0	0
-Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0	0	0	0	0
-Intérêts encaissés sur placements financiers	0	0	0	0	0
-Dividendes et quote part de résultats reçus	0	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-7 193 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>					
-Encaissements de l'apport en numéraire	1 204 000	0	0	0	0
-Dividendes et autres distributions effectués	0	0	0	0	0
-Encaissements provenant d'emprunts	15 000 000	0	0	0	0
-Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	2 015 696	2 418 835	2 902 602	3 483 122	4 179 746
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (Q)</b>	<b>14 188 304</b>	<b>-2 418 835</b>	<b>-2 902 602</b>	<b>-3 483 122</b>	<b>-4 179 746</b>
-Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	0	0	0	0	0
<b>VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE (A+B+Q)</b>	<b>20 880 224</b>	<b>11 727 157</b>	<b>12 002 545</b>	<b>11 632 039</b>	<b>11 880 497</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	0	20 880 224	32 607 381	44 609 926	56 241 964
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	20 880 224	32 607 381	44 609 926	56 241 964	68 122 462
<b>VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE (A+B+C)</b>	<b>20 880 224</b>	<b>11 727 157</b>	<b>12 002 545</b>	<b>11 632 039</b>	<b>11 880 497</b>

Nous pourrions constater que l'entreprise a une trésorerie saine étant donné que celle-ci est toujours positive et croissante en même temps.

### Section 3 : Bilan prévisionnel

C'est le bilan de la société fournissant l'inventaire de l'actif et du passif qui va donner une idée de sa puissance financière, de son crédit et de ses moyens d'action. Il représente l'état de santé en générale de l'entreprise, l'équilibre financier suppose que les ressources permanentes couvrent les emplois permanents.

#### 3.1- Bilan de constitution

Le bilan est un document comptable qui montre la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné. Il est présenté sous forme de tableau qui représente l'actif ou l'emploi et le passif qui englobe toutes les ressources. Les différents postes composant l'actif et le passif du bilan sont classés de manière à mettre en évidence le degré de liquidité et le degré d'exigibilité de chacun d'eux.

**Tableau 50 : Bilan de constitution**

(en unité d'Ariary)

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Montant Brut</b>	<b>Amortissement</b>	<b>Montant Net</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisation incorporelle			
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	0	2 000 000
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 124 000	0	5 124 000
-Installations techniques	392 000	0	392 000
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	0	782 000
-Matériels informatiques	12 691 000	0	12 691 000
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>0</b>	<b>20 989 000</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Fonds de roulement initial	9 011 000		9 011 000
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>9 011 000</b>		<b>9 011 000</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>30 000 000</b>	<b>0</b>	<b>30 000 000</b>

<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			1 5 000 000
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>30 000 000</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>			<b>30 000 000</b>

### 3.2- Bilan prévisionnel des cinq premières années d'exercice

**Tableau 51 : Bilan prévisionnel Année I**

(en unité d'Ariary)

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Montant Brut</b>	<b>Amortissements</b>	<b>Montant Net</b>
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles			
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	500 000	1 500 000
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 124 000	640 500	4 483 500
-Installations techniques	392 000	78 400	313 600
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	78 200	703 800
-Matériels informatiques	12 691 000	1 269 100	11 421 900
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>2 566 200</b>	<b>18 422 800</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie	20 880 224		20 880 224
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>20 880 224</b>		<b>20 880 224</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>41 869 224</b>	<b>2 566 200</b>	<b>39 303 024</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
Report à nouveau			0
Résultat net de l'exercice			11 318 720
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>26 318 720</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			12 984 304
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>12 984 304</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>			<b>39 303 024</b>

**Tableau 52 : Bilan prévisionnel Année 2**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUES	Montant Brut	Amortissements	Montant Net
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles			
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	1 000 000	1 000 000
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 124 000	1 281 000	3 843 000
-Installations techniques	392 000	156 800	235 200
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	156 400	625 600
-Matériels informatiques	12 691 000	2 538 200	10 152 800
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>5 132 400</b>	<b>15 856 600</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie	32 607 381		32 607 381
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>32 607 381</b>		<b>32 607 381</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>53 596 381</b>	<b>5 132 400</b>	<b>48 463 981</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
Report à nouveau			11 318 720
Résultat net de l'exercice			11 579 791
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>37 898 511</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			10 565 470
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>10 565 470</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>			<b>48 463 981</b>

**Tableau 53 : Bilan prévisionnel Année 3**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUES	Montant Brut	Amortissements	Montant Net
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles			
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	1 500 000	500 000
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 124 000	1 921 500	3 202 500
-Installations techniques	392 000	235 200	156 800
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	234 600	547 400
-Matériels informatiques	12 691 000	3 807 300	8 883 700
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>7 698 600</b>	<b>13 290 400</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie	44 609 926		44 609 926
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>44 609 926</b>		<b>44 609 926</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>65 598 926</b>	<b>7 698 600</b>	<b>57 900 326</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
Report à nouveau			22 898 511
Résultat net de l'exercice			12 338 946
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>50 237 458</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			7 662 868
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>7 662 868</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>			<b>57 900 326</b>

**Tableau 54 : Bilan prévisionnel Année 4**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUES	Montant Brut	Amortissements	Montant Net
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles			
-Logiciels informatiques et assimilés	2 000 000	2 000 000	0
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 124 000	2 562 000	2 562 000
-Installations techniques	392 000	313 600	784 000
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	312 800	469 200
-Matériels informatiques	12 691 000	5 076 400	7 614 600
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 989 000</b>	<b>10 264 800</b>	<b>10 724 200</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie	56 241 964		56 241 964
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>56 241 964</b>		<b>56 241 964</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>77 230 964</b>	<b>10 264 800</b>	<b>66 966 16 4</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
Report à nouveau			35 237 458
Résultat net de l'exercice			12 5 48 960
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>62 786 418</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			4 179 746
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>4 179 746</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>			<b>66 966 164</b>

**Tableau 55 : Bilan prévisionnel Année 5**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUES	Montant Brut	Amortissements	Montant Net
<b>ACTIF</b>			
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Immobilisations incorporelles			
-Logiciels informatiques et assimilés			0
Immobilisations corporelles			
-Matériels et outillages	5 12 4 000	3 202 500	1 921 500
-Installations techniques	392 000	392 000	0
-Matériels et mobiliers de bureau	782 000	391 000	391 000
-Matériels informatiques	12 691 000	6 345 500	6 345 500
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>18 989 000</b>	<b>10 331 000</b>	<b>8 658 000</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Trésorerie	68 122 462		68 122 462
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>68 122 462</b>		<b>68 122 462</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>87 111 462</b>	<b>10 331 000</b>	<b>76 780 462</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital			15 000 000
Report à nouveau			47 786 418
Résultat net de l'exercice			13 994 044
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>76 780 462</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunt et dettes financières			0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			<b>0</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>			<b>76 780 462</b>

D'après ces tableaux, les bilans prévisionnels encaissent toujours un résultat positif, ce qui signifie que le projet est rentable. La disponibilité figurant aux bilans résulte du solde de trésorerie à la fin de chaque période et, indique aussi que la firme peut rembourser le reste de la somme empruntée en totalité, mais avoir aussi le choix d'amélioration de la vie de l'entreprise ou vers l'extension du projet ou à l'utilisation à d'autre projet ou, tout simplement la placer en banque.

## **CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET**

L'évaluation du projet a pour objet l'étude des données citées précédemment pour voir si le projet en question est rentable ou non et, permet aussi de prendre les initiatives ou les mesures correctives qui s'imposent afin d'améliorer l'efficacité d'un projet en cours, ainsi que d'apprécier l'impact et la pertinence de ce même projet.

Après une évaluation, une révision du projet est faisable pour pouvoir modifier sa conception qui permet d'ajuster l'objectif, les activités à réaliser et les apports à fournir.

En principe l'évaluation du projet consiste à comparer le coût et, le volume des investissements avec les revenus ou, les avantages futurs étalés sur une période de temps généralement cinq (5) ans faisant en trois (3) niveaux : évaluation économique, financière et sociale.

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

D'une manière générale, la réalisation du projet libérera les énergies ' créatrices et productrices : la réalisation de ce projet permet le désenclavement de la localité choisie et le renforcement des relations avec le reste du pays par la vulgarisation de l'accès d'où, notre contribution au développement et à la relance économique du pays.

Particulièrement, pour le district de Sambava, notre activité améliorera donc l'accessibilité aux technologies de l'information et, de communication qui pourra augmenter voire même créer les opportunités de création d'affaires pour le secteur privé. Donc la croissance des sociétés pourvoyeuses d'emplois et l'amélioration de la compétitivité des entreprises locales en matière de télécommunication est un moteur de développement de l'économie. On peut vendre les produits, acheter les marchandises, se communiquer, s'informer ... sans se déplacer.

Elle détruit les barrières de développement économique.

#### **1.1- Le ratio de performance économique**

Ce ratio permet une approche rapide de la réalité économique de la firme donc d'apprécier sa rentabilité économique. Il est donné par la suivante formule :

$$\text{Ration de performance économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capital investi}}$$

**Tableau 56 : Ratio de performance économique**

INTITULE	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Résultat d'exploitation	11 644 220	11 471 291	12 230 446	12 440 460	13 994 044
Capital investi	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
Ratio de performance économique	0,3881407	0,3823764	0,4076815	0,4146820	0,4664681

Il en résulte que le ratio augmente en fonction de l'augmentation du résultat d'exploitation et représente environ le 1/3 jusqu'à la 1/2 du capital investi, donc le projet est rentable économiquement.

### 1.2- La valeur ajoutée

La valeur ajoutée exprime l'apport spécifique de l'activité pour l'économie nationale, elle est fournie par les éléments qui constituent la comptabilité nationale.

Sur le plan macro-économie, le projet contribue à l'augmentation du produit national brut par l'apport de la valeur ajoutée. En effet, l'impôt versé au trésor public alimente le budget national et permet le fonctionnement de l'Etat.

Sur le plan micro-économie, le projet est source de revenus pour les ménages.

## Section 2 : Evaluation financière

Nous allons procéder dans cette section à l'évaluation de ce projet d'implantation d'un Télécentre à Sambava selon les outils et critères d'évaluation du projet cités précédemment dans le Chapitre III de la Première partie.

### 2.1- Selon les outils d'évaluations

#### 2.1-1. La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette permet de juger si l'investissement (C) est acceptable ou non (par l'expression de cash flow au moment de l'évaluation à l'aide du taux d'intérêt de l'emprunt). Cette grandeur est la somme algébrique des décaissements et des encaissements de trésorerie dus à cet investissement, actualisés à la date du décaissement initial exprimée par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{j=1}^{j=5} MBA_5 (1,20)^{-5} - C$$

L'actualisation des marges brutes d'autofinancement nécessite un taux d'intérêt appelé taux d'actualisation, qui permet de tenir compte de la dépréciation de sa valeur. C'est un taux égal au taux d'intérêt de l'emprunt, il est fixé à 20 % pour ce projet.

La marge brute d'autofinancement se calcule dans le tableau ci-après tiré de l'étude financière

**Tableau 57 : Calcul de la marge brute d'autofinancement actualisée**

(en unité d'Ariary)

RUBRIQUE	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Marges Brutes d'Autofinancement	13 884 920	14 145 991	14 905 146	15 115 160	16 060 244
Coefficient d'actualisation (1,20) <sup>-j</sup>	0,83333333	0,69444444	0,5787037	0,4822531	0,4018776
MBA actualisée	11 570 767	9 823 605	8 625 663	7 289 333	6 454 252
MBA actualisée cumulée	11 570 767	21 394 372	30 020 035	37 309 368	43 763 620

La marge brute d'autofinancement actualisée est obtenue par la multiplication de la MBA par le coefficient d'actualisation de chaque année. La somme des marges brutes d'autofinancement citée dans la formule est donc représentée par son cumul actualisé à la dernière année.

$$VAN = 43\,763\,620 \text{ Ariary} - 30\,000\,000 \text{ Ariary} = 13\,763\,620 \text{ Ariary}$$

La valeur actuelle nette est positive d'un montant égale à **13 763 620 Ariary** à ce taux ce qui amène à dire que le projet est rentable au taux 20% si on se réfère à ce critère.

### 2.1-2. Le taux de rentabilité interne (TRI)

C'est le taux d'intérêt maximum auquel il est possible de contracter un emprunt nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération ne soit pas déficitaire. Autrement dit, c'est le taux d'actualisation qui annule la VAN d'où  $VAN = 0$  ou  $IP = 1$

Ce taux intéresse nos partenaires financiers sur l'étude de la rentabilité de l'investissement envisagé pour ce projet. Il se calcule de la manière suivante :

$$TRI = \sum_{j=1}^{j=5} MBA_j (1+i)^{-j} - C = 0$$

« i » à rechercher

Déterminons ce taux « i » qui égalise la valeur actuelle nette et l'investissement initial

**Tableau 58 : Calcul du taux de rentabilité interne**

Année	Marge Brute d'Autofinancement	35%		40%	
		Coefficient d'actualisation	MBA actualisée	Coefficient d'actualisation	MBA actualisée
1	13 884 920	0,7407407	10 285 126	0,7142857	9 917 800
2	14 145 991	0,5486968	7 761 861	0,5102041	7 217 343
3	14 905 146	0,4064421	6 058 079	0,3644315	5 431 905
4	15 115 160	0,3010682	4 550 695	0,2603082	3 934 600
5	16 060 244	0,2230135	3 581 651	0,1859344	2 986 152
<b>TOTAL</b>			<b>32 237 412</b>		<b>29 487 800</b>

Le taux exact est compris entre 35 % et 40 %. En faisant une interpolation, on obtient les relations suivantes :

$$35 \% < \text{TRI} < 40\%$$

$$32\,237\,412 > 30\,000\,000 > 29\,487\,800$$

$$\frac{40-35}{\text{TRI}-35} = \frac{29\,487\,800-32\,237\,412}{30\,000\,000-32\,237\,412}$$

Après calcul, le taux de rentabilité interne (TRI) est égal à 39,07 %. Alors que le faux d'intérêt à l'emprunt est estimé à 20 %, la firme dispose donc d'une marge de sécurité de 19,07 %. Ainsi, nous pouvons signaler en faveur des investisseurs que ce taux est moins élevé par rapport à celui du taux de rentabilité interne, c'est-à-dire que le Télécentre peut encore s'endetter pour un taux supérieur à ce dernier. Ce phénomène nous incite à recourir au financement par endettement.

### 2.1-3. L'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité nous aide à mieux évaluer la rentabilité ou, la profitabilité du capital. Il indique le montant du résultat attendu par francs investi et selon la formule, il se calcule de la manière suivante :

$$\text{IP} = \frac{\sum_{j=1}^{j=5} \text{MBA}_j (1,20)^{-j}}{C}$$

$$\text{Alors, IP} = \frac{43\,763\,620}{30\,000\,000} = 1,46$$

L'indice de profitabilité est de **1,46** : ce projet est donc rentable du point de vue financier du fait que celui-ci est supérieur à 1 (un).

En effet, la somme de marge brute d'autofinancement actualisée peut rentabiliser de 1,46 fois plus que le capital investi actualisé, ce qui veut dire que 1 Ariary de capital investi génère 0,46 Ariary de bénéfice

#### 2.1-4. Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

C'est le temps nécessaire pour que le total des recettes procurées par le projet atteigne le montant des investissements réalisés ; il indique donc le nombre d'années au cours desquelles le projet procure suffisamment de ressources afin que la somme investie soit récupérée.

**Tableau 59 : Calcul du délai de récupération du capital investi**

(en unité d'Ariary)

<b>RUBRIQUE</b>	<b>année 1</b>	<b>année 2</b>	<b>année 3</b>	<b>année 4</b>	<b>année 5</b>
Marges Brutes d'Autofinancement	13 884 920	14 145 991	14 905 146	15 115 160	16 060 244
<b>MBA cumulée</b>	<b>13 884 920</b>	<b>28 030 911</b>	<b>42 936 058</b>	<b>58 051 218</b>	<b>74 111 462</b>

Il ressort de ce tableau que le montant de l'investissement estimé à 30 000 000 Ariary est compris entre la marge brute d'autofinancement cumulée de la deuxième année et, celle de la troisième année.

Faisant encore une interpolation pour trouver ce délai que nous allons poser « x »

Année 2 < x < année 3

28 030 911 < 30 000 000 < 42 936 058

12 mois x  $\frac{30\,000\,000 - 28\,030\,911}{42\,936\,058 - 28\,030\,911} = 25,58 = 2 \text{ ans } 1 \text{ mois } 17 \text{ ours}$

Le délai de récupération de capital investi est égal à **2 ans 1 mois 17 jours**.

Le capital investi sera donc récupéré au bout de deux ans un mois et dix sept jours ou plus précisément, il sera récupéré le 17 février de la troisième année si l'exercice débute le 01 janvier. La durée de récupération des capitaux investis est inférieure à 5 ans, le projet est donc rentable.

En guise de complément de ce critère d'évaluation du projet, nous allons voir quelque ratio de même que le seuil de rentabilité enfin de mieux comprendre et analyser la performance et la structure financière de ce projet.

## **2.2- Selon les critères d'évaluations**

L'évaluation a pour objectif d'apprécier les activités et, les travaux réalisés par le projet en termes de pertinence, efficacité, efficience, durée de vie, et impact en vue d'une réorientation éventuelle afin d'atteindre les objectifs.

### **2.2-1. La pertinence**

L'entreprise atteint ses objectifs par rapport aux besoins et, attentes des groupes cibles, de plus ce présent projet est faisable donc l'entreprise est pertinente.

### **2.2-2. L'efficacité**

L'entreprise manifeste son efficacité parce qu'elle se montre apte à atteindre les objectifs de gestion qui lui a été assignée par les responsables dont elle dépend.

Vu l'accroissement de notre résultat par ans et sans tenir compte des coûts ; nous pouvons dire que notre projet est efficace.

### **2.2-3. L'efficience**

L'entreprise fait preuve d'efficience parce qu'elle manifeste son aptitude à tirer parti au mieux des ressources qui lui est confiée. Son efficience démontre donc sa productivité.

### **2.2-4. La durée de vie**

Nous venons effectuer une étude sur cinq ans à partir de la quelle nous pouvons constater que l'entreprise pourra récupérer la somme des capitaux investis dans 2 ans 1 mois 17 jours et que l'utilisation d'un assez modeste apport en nature et numéraire de 15 000 000 Ariary allié à un emprunt à long et, moyen terme de 15 000 000 Ariary a permis de prévoir le dégagement de résultats prévisionnels non négligeables pour les cinq premières années qui s'élèvent en totalité de 61 780 462 Ariary. Etant donné que cette somme est dégagée de toute charge relative pendant ces cinq années. On peut conclure que le Télécentre pourra survivre pendant une durée plus longue en faisant un réinvestissement et /ou, une extension des activités sans l'assistance extérieure. Ce qui permet de dire que notre projet est viable et illimité.

### 2.3- Calcul des ratios

Les ratios sont représentés par un pourcentage raisonnable significatif de la valeur de divers éléments caractéristiques de la gestion ou de l'exploitation de l'entreprise. Pour ce projet, nous allons identifier le ratio de rentabilité financière <sup>(1)</sup> et celui de l'autonomie financière

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{\text{bénéfice net}}{\text{capitaux propres}}$$

**Tableau 60: Ratio de rentabilité financière**

(en unité d'Ariary)

INTITULE	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Bénéfice net	11 318 720	11 579 791	12 338 946	12 548 960	13 994 044
Capitaux propres	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
<b>Ratio de rentabilité financière</b>	<b>0,754581</b>	<b>0,771986</b>	<b>0,822596</b>	<b>0,836597</b>	<b>0,932936</b>

Ce ratio, intéresse surtout les actionnaires car il indique la capacité de l'entreprise à rémunérer les capitaux investis, pour notre étude le ratio ne cesse de s'accroître ce qui augmentera la valeur intrinsèque de l'action.

$$\text{Ratio de l'autonomie financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{dette à long terme}}$$

**Tableau 61 : Ratio de l'autonomie financière**

(en unité d'Ariary)

INTITULE	année 1	année 2	année 3	année 4
Capitaux propres	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Dette à long terme	12 984 304	10 565 470	7 662 868	4 179 746
<b>Ratio de l'autonomie financière</b>	<b>1,155241</b>	<b>1,419719</b>	<b>1,957492</b>	<b>3,588735</b>

Ce ratio examine la capacité de remboursement des dettes, plus il est grand, plus la capacité est grande. A la fin de la première année nous avons un faible ratio, mais au fur et à mesure de l'avancement de l'activité, à partir de la cinquième année l'entreprise est libérée de ses dettes.

## 2.4- Le seuil de rentabilité

C'est le niveau d'activité qui permet d'absorber l'ensemble des charges (variables et fixes) d'une période, une fois ce seuil franchi, l'entreprise fait du bénéfice. Plus il est atteint tardivement au cours de la période étudiée, plus, le risque de perte est grand. Il est calculé par la formule suivante :

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{charges fixes} \times \text{chiffre d'affaires}}{\text{marges sur cout variable}}$$

**Tableau 62 : Calcul du seuil de rentabilité**

RUBRIQUE	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5
Chiffre d'affaires -Charges variables	49 042 600	52 928 760	55 929 320	59 149 480	62 291 640
=Marges sur coût variable	14 795 000	16 831 040	19 079 360	21 439 960	23 712 840
Charges fixes	34 247 600	36 097 720	36 849 960	37 709 520	38 578 800
-Résultat d'exploitation	18 078 000	19 555 161	19 222 894	19 782 434	18 587 309
	11 318 720	11 579 791	12 338 946	12 548 960	13 994 044
<b>Seuil de Rentabilité</b>	<b>25 887 715</b>	<b>28 673 014</b>	<b>29 175 700</b>	<b>31 029 848</b>	<b>30 012 182</b>

Le seuil de rentabilité qui figure dans le tableau montre le point mort ou, chiffre d'affaires critique de notre projet, à ce stade il ne perçoit ni perte ni bénéfice. En effet, il nous faut réaliser ces chiffres d'affaires pour couvrir la totalité de nos charges et pour sortir de la zone perte.

## Section 3 : Evaluation sociale

La mise en place de ce projet permet d'une part la création d'emploi et, d'autre part une amélioration du niveau de vie de la population.

### 3.1- Création d'emploi

Ce projet permettra une possibilité d'embauche, source de revenu non seulement pour le promoteur du projet mais aussi bien pour le personnel que pour les personnes utilisant le service à titre professionnel. Sur le plan socio-économique, notre projet participera donc à la réduction du chômage.

### **3.2- Amélioration de la vie humaine**

L'accessibilité aux technologies de l'information et de la communication aura un impact bénéfique sur l'accès à l'éducation, la santé, les services de l'administration, le commerce local, une amélioration de condition de travail par le gain de temps et la simplification des tâches. Il contribue aussi à l'aménagement du territoire mettant un frein à l'exode rural et, fuite de cerveau mais aussi, favorisera l'intégration socioculturelle. En générale, le projet va satisfaire les besoins de la population massive, il procure en même temps une économie de savoir pour cette dernière et, entraînera par la suite la modernisation de la vie courante.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont considérées comme un facteur d'accélération de croissance et, de la compétitivité de l'économie : donc un des instruments de lutte contre la pauvreté. En effet, elles ont la capacité de transformer les procédés de production, le commerce, la gouvernance, l'éducation, la santé, en un mot, la participation de la population au développement du pays. Il ne faut pas oublier non plus que le monde tend vers la Société de l'Information et du savoir.

L'existence du « projet de développement de Télécentres à Madagascar » est favorisée par l'extension de l'infrastructure principale mondiale nommée « BACKBONE » ou câble sous- marin et, le projet d'installation de « FIBRE OPTIQUE » à Madagascar est une grande faveur attirante des promoteurs, des investisseurs ou associations privés de s'orienter vers la création et l'exploitation d'une telle société.

En faisant une telle étude, tout souci mentionné à l'introduction empêchant la réalisation de ce projet est enlevé, car elle permet la mise en lumière des intérêts et des bénéfices attendus en identifiant le coût du projet, en montrant le plan de financement, en choisissant la stratégie de mise en œuvre qui fait ressortir les contraintes, les risques, la flexibilité du projet dans sa réalisation, les activités préalables à la mise en œuvre du projet, le suivi et l'évaluation du projet. L'analyse économique et financière du projet dégage les impacts directs et indirects et en conclure sa rentabilité.

Sambava est le district bénéficiaire de cette étude, le Cyber-centre informatique procure un levier à son économie, des changements de l'environnement social et individuel, une passerelle vers le monde moderne qui attribue un nouveau point de vue, un état d'esprit créatif, une vraie gouvernance. Et vice-versa, la majorité des conditions d'exploitation se trouve sur le lieu à savoir l'infrastructure, l'environnement surtout du côté demande. Il est également à souligner que le projet de Cyber-centres constitue une opportunité d'affaires pour l'exploitant privé. Tout est presque réuni, il ne reste qu'un véritable Partenariat stratégique Public - Privé (3P) (partenariat technique et financier) pour combler le fossé numérique entre la population urbaine et la population rurale par une nouvelle pratique sociale conforme aux exigences de la société du troisième millénaire : les investisseurs locaux ou étrangers, les bailleurs utilisent leurs fonds, l'Etat contribue en prenant des mesures d'accompagnement incitatif afin de mieux garantir le succès de l'opération au profit de la population et au développement durable de la région, et le promoteur garantit l'exploitation, la viabilité et la rentabilité du Centre cyber- informatique.

### CADRE LOGIQUE

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>io</b>	<b>Sources de vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
Objectifs globaux	Contribuer à la facilitation d'accès au NTIC	Meilleur qualité	Annuaire statistique	Mise en place d'une gestion efficace
	Participer au développement de la région par l'implantation Du projet	Réduction de 10% des chômeurs en 2008 à 2012	Annuaire statistique	Connaissance de la population sue l'existence du projet
Objectif spécifique	Accroître la fourniture des Différents services liée à la technologie de l'information et de la communication	5760h pour le service Internet par an 46188 feuilles par an pour la microédition 62h par an pour le service de téléphonie 752 transferts Par an pour les services annexes	Cahier de charges	L'appui marketing et le recours à la technologie efficient
résultats	Cyber-centre MIA fonctionnelle	2 grandes salles occupés	Descente sur terrain	Appui de l'administration Locale
activités	Acquisition des immobilisations	- matériels et mobilier de bureau - matériels et Outillages - AAI	Bon de commande Bon de commande journal	Consentement fournisseurs •
	Acquisition des matériels informatiques	4 ordinateurs complets 1 ordinateurs portable 2 imprimantes 1 graveur CD 1 flash disk 1 scanner	Facture	Existence du budget Existence des matériels sur le marché
	Montages des matériels	Installation fonctionnelle	Descente sur terrain	Existences des techniciens compétentes
	Achats des matières premières	6 rames de papiers par mois 4 cartouches d'encre par mois	Facture Facture	Consentement des fournisseurs A livrer à temps les matériels
	Embauche du personnel	5 employés	Contrat de travail	Personnel compétent

	Dossier de création	1 dossier au nom Du Cyber-centre MIA	Brevet de constitution	Autorisation de l'administration
	Dossier technique	1 dossier élaboré	Manuel de production	Existences des fournisseurs en matériels
intrants	Rémunération du personnel	1 gérant 1 assistant technique 1 responsable du micro- édition 1 agent	Bulletin de paie	Consentement des employés
	Energie électrique gasoils		Facture Facture	Disponibilités du budget
				<p>CONDITIONS PREALABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AUTORISATION DE L'ADMINISTRATION POUR L'IMPLANTATION DU CYBER- CENTRE MIA</li> <li>- MOYENS FINANCIERS DISPONIBLES ET SUFFISANTS</li> <li>-PERSONNES RESSOURCES COMPÉTENTES</li> </ul>

## **ANNEXES**

**ANNEXE I**  
**STATUT DE L'ENTREPRISE UNIPERSONNELLE A**  
**RESPONSABILITE LIMITEE (EURL)**

*(Dénomination)*

**Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle**  
**au capital de.....Ar**

**Siège social :.....**

Le soussigné(e) :

**Monsieur/Madame** ..... Fonction ....., né(e) le ..... à ..... ,  
 Fils(Ile) de .....et de .....titulaire de la  
 carte d'identité ou passeport n°  
 ..... délivré.....le.....à....., de nationalité,  
 .....Jouissance sa capacité juridique, demeurant à ..... marié(e) à  
 Madame / Monsieur , né(e) le ..... à.....  
 a établi comme suit l'acte de société qu'il/elle a décidé de constitué :

**TITRE I :FORME - DENOMINATION SOCIALE - OBJET SOCIAL - DUREE -**  
**SIEGE SOCIAL**

**Article 1 : FORME**

Il est formé une société à responsabilité limitée unipersonnelle, régie par la loi 2003-036 du 30 janvier 2004 et par les présents statuts.

**Article 2 : DENOMINATION SOCIALE**

La société a pour dénomination sociale :.....

Les actes et documents émanant de la société et destinés aux tiers, notamment les actes, factures, correspondances et autres documents, doivent indiquer la dénomination sociale, précédée ou suivie immédiatement des mots « Société à responsabilité limitée » ou des initiales « SARL » et de l'énonciation du montant du capital social.

**Article 3 : OBJET SOCIAL**

La société a pour objet.....

Ainsi que toutes activités industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant rattacher directement ou indirectement à son objet social.

**Article 4 : DUREE**

La durée de la société est fixée à.....ans à compter de....., sauf cas de dissolution ou de prorogation prévue par la loi et les présents statuts.

**Article 5 : SIEGE SOCIAL**

Le siège social est fixé au.....

Il pourra être transféré dans tout autre endroit de Madagascar en vertu d'une décision prise par l'associé unique.

**TITRE II : APPORTS - CAPITAL SOCIAL - PARTS SOCIALES****Article 6 : APPORTS**

L'associé unique fait apport à la société de la somme en espèces de                   ARIARY

**Article 7 : CAPITAL SOCIAL ET PARTS SOCIALES**

*Le capital social est fixé à la somme de ..... Ar (EN LETTRE)  
divisé en.....- parts de .....Ar chacune, qui sont attribuées en  
totalité à Monsieur / Madame.....*

*L'associé unique déclare expressément que ces parts sont intégralement libérées.*

**Article 8 : AUGMENTATION ET REDUCTION DU CAPITAL**

Le capital social pourra être augmenté en une ou plusieurs fois par la création de parts nouvelles attribuées en représentation d'apports en nature ou en espèces, par l'incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission en vertu d'une décision de l'associé unique.

Les nouvelles parts sociales doivent être entièrement libérées au moment de l'augmentation de capital.

Le capital peut également être réduit, en vertu d'une décision de l'associé unique, pour quelque cause que ce soit et de quelque manière que ce soit, notamment au moyen d'un remboursement ou rachat de parts, d'un rachat de parts d'une réduction du nombre des parts, jusqu'à la limite fixée par le décret fixant la montant minimum du capital social.

**ARTICLE 9 : REPRESENTATION DES PARTS SOCIALES**

Les parts sociales ne peuvent être représentées par des titres négociables, nominatifs au porteur ou à ordre. Le titre de l'associé unique résultera seulement des présents statuts, des

actes ultérieurs qui pourraient modifier le capital social, des actes qui constateraient des cessions régulièrement consenties.

#### **ARTICLE 10 : INDIVISIBILITE DES PARTS SOCIALES**

Les parts sociales sont indivisibles à l'égard de la société qui ne reconnaît qu'un seul propriétaire pour chacune d'elles.

Les copropriétaires indivis sont tenus de désigner l'un d'entre eux pour les représenter auprès de la société. A défaut d'entente, il appartient à la partie la plus diligente de faire désigner par justice un mandataire chargé de les représenter.

Les usufruitiers et nu-proprétaire sont également tenus de se faire représenter par l'un d'entre eux ; à défaut d'entente, l'usufruitier représentera valablement le nu-proprétaire, quelles que soient les décisions à prendre.

#### **ARTICLE 11 : TRANSMISSION DES PARTS SOCIALES**

Les cessions de parts sociales doivent être constatées par un acte notarié ou sous seing privée. Elles ne sont opposables à la société qu'après lui avoir été signifiée par un acte extrajudiciaire ou acceptée par elle dans un acte notarié ou dans un acte de cession, ou déposée au siège social en un original.

Dans ce dernier cas, le gérant est tenu de remettre au déposant une attestation de dépôt.

La cession des parts n'est opposable aux tiers qu'après l'accomplissement de l'une des formalités indiquées ci dessus, la modification consécutive des statuts et la publicité au registre du commerce et des sociétés. La cession des parts sociales détenues par l'associé unique est libre.

En cas de décès de l'associé unique, la société continue de plein droit entre ses ayants-droit ou héritiers et éventuellement son conjoint survivant.

#### **Article 12 : NANTISSEMENT DES PARTS SOCIALES**

Les parts sociales peuvent être nanties. Le nantissement des parts sociales n'est opposable aux tiers que s'il est constaté par un acte notarié et qu'il a été inscrit au registre du commerce et des sociétés.

#### **Article 13 : DROITS DE L'ASSOCIE UNIQUE**

Les parts sociales de l'associé unique lui donnent droit aux bénéfices et à l'actif social.

L'associé unique, s'il n'est pas gérant, peut en outre prendre, par lui-même ou par un mandataire de son choix, connaissance ou copie au siège social :

- De l'inventaire, du bilan, du compte de résultat et des états complémentaires prévus par les règlements, relatifs à un exercice, dans les quinze (15) jours qui précèdent l'approbation de ces comptes par l'associé unique ainsi que du texte de résolutions proposées et le rapport de gestion établi par le gérant;
- Du texte des résolutions proposées à une assemblée appelée à modifier les statuts et du rapport du gérant, dans les quinze (15) jours précédant la réunion de cette assemblée;

A compter de la date de communication ci-dessus indiquée de ces documents, il a le droit de poser par écrit des questions auxquelles le gérant sera tenu de répondre au cours de l'assemblée.

De même, l'associé gérant, peut deux fois par exercice, poser par écrit des questions au gérant sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

Les représentants, héritiers, ayants-droit et créanciers de l'associé ne peuvent, sous quelque prétexte que ce soit, requérir l'apposition de scellés sur les biens, papiers et valeurs de la société, en demander le partage ou la licitation ni s'immiscer en aucune manière dans les actes de son administration.

#### **Article 14 : RESPONSABILITE DE L'ASSOCIE UNIQUE**

L'associé unique n'est tenu, même à l'égard des tiers, que jusqu'à concurrence du montant de sa mise, au-delà tout appel.

A défaut d'évaluation des apports en nature par un Commissaire aux apports, ou s'il est passé outre à cette évaluation, il est responsable vis-à-vis des tiers pendant cinq (5) ans, de la valeur attribuée à ces apports en nature.

#### **Article 15 : DECES - INTERDICTION - FAILLITE ET DECONFITURE DE L'ASSOCIE**

La société n'est point dissoute par le décès, l'interdiction, la faillite ou la déconfiture de l'associé.

### **TITRE III : GERANCE**

#### **Article 16 : NOMINATION ET POUVOIRS DES GERANT**

La société est administrée par un ou plusieurs gérants, associé ou non.

Toutefois, Monsieur/Madame .....est nommée Gérant statutaire de la société. (*CAS DE NOMINATION DE GERANTSTATUTAIRE*) Le ou les gérants sont désignés par l'associé unique. Chacun d'eux a la signature sociale.

Les gérants ont chacun séparément les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, et accomplir tous actes relatifs à son objet, sous réserve de l'exercice du droit de veto par l'un ou plusieurs des gérants.

Ces pouvoirs, définis par les articles 348 et 349 de la loi 2003-036 du 30 janvier 2004, comprennent notamment ceux de :

- recevoir et payer toutes sommes; souscrire, endosser, négocier et acquitter tous effets de commerce ;
- faire tous contrats, traités et marchés concernant les opérations sociales, effectuer tous prêts; se faire ouvrir tous comptes-courants, notamment dans les banques et aux chèques postaux, crédits ou avances, contracter tous emprunts par voie d'ouverture de crédits en banque ou autrement; constituer à cet effet les garanties courantes nécessaires;
- autoriser tous retraits, transferts et aliénation de fonds de créances et autres valeurs quelconques appartenant à la société;
- consentir tous baux et locations;
- faire toutes constructions et tous travaux;
- représenter la société devant toutes administrations;
- suivre toutes actions judiciaires ; représenter la société dans toutes les opérations de faillite ou liquidation.-judiciaire ou amiable; traiter, transiger, compromettre, donner tous désistements et mains-levées, avant ou après paiement.

Toutefois, les gérants ne pourront contracter aucun emprunt ni découvert qu'avec l'accord de l'associé unique.

Les gérants peuvent, sous leur responsabilité personnelle, conférer toute délégation de pouvoir spéciale ou temporaire.

Les gérants doivent consacrer le temps et les soins nécessaires aux affaires sociales. Ils peuvent toutefois, après y avoir été au préalable autorisés, accepter tout emploi, fonction ou action de convenance.

### **Article 17 : DUREE DES FONCTIONS DES GERANTS**

Sauf précision dans l'acte qui les nomme, les fonctions des gérants ont une durée non limitée.

Elles cessent par leur décès, leur interdiction, leur déconfiture ou faillite, leur révocation ou démission.

#### 1- Décès - Interdiction - Déconfiture - Faillite

Le décès ou la retraite d'un gérant, pour quelque motif que ce soit, n'entraîne pas la dissolution de la société. En vue du remplacement, l'associé unique doit être consulté d'urgence, ou, en cas de pluralité de gérants, à l'initiative de l'un des co-gérants restants. Dans ce cas, ces deniers assument seuls l'administration de la société jusqu'à la prise de décision de l'associé unique.

#### 2- Démission

Les gérants peuvent, à toute époque, se démettre de leurs fonctions.

Si les gérants démissionnent sans juste motif, la société peut demander en justice réparation du préjudice qu'elle subit.

En cas de démission du gérant unique non associé, celui-ci devra notifier sa décision à l'associé unique, par lettre recommandée avec accusé de réception qui devra pourvoir à son remplacement.

En cas de pluralité de gérants, le gérant démissionnaire sera tenu de notifier sa décision par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à chacun de ses cogérants à charge pour ces derniers d'en informer l'associé unique qui décidera de son remplacement ou non.

En cas de gérant unique ou de démission collective, l'associé unique, s'il le juge utile peut exiger que le ou les gérants concernés continuent à apporter leur concours à la société, postérieurement à la date requise pour la cessation de leurs fonctions, pour mettre le ou les successeurs au courant des affaires sociales, pendant un délai qui ne pourra excéder quatre (4) mois.

#### 3. Révocation

L'associé unique peut prononcer la révocation du ou des gérants ou de l'un d'eux.

Les gérants sont révocables pour juste motif. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle donne lieu à dommages - intérêts.

En outre, le gérant est révocable pour cause légitime par le Tribunal de Commerce dans le ressort duquel est situé le siège social, à la demande de l'associé.

### **Article 18 : RESPONSABILITE DES GERANTS**

Les gérants sont responsables, individuellement ou solidairement, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions de la loi et des règlements, soit des violations des statuts, soit des fautes commises par eux dans leur gestion.

Si plusieurs gérants ont coopéré aux mêmes faits, le Tribunal de Commerce détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage.

### **Article 19 : CONVENTION ENTRE UN GERANT OU UN ASSOCIE ET LA SOCIETE- EMPRUNTS**

L'associé unique peut autoriser toute convention entre la société et l'un de ses gérants, conformément aux dispositions de l'article 372 de la loi n° 2003-036 du 30 janvier 2004.

Sont soumises aux dispositions du présent, toutes les conventions passées entre la société et l'un de ses gérants, soit directement, soit indirectement, toutes les conventions passées entre la société et une entreprise si l'un des gérants de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, Administrateur ou Directeur de l'entreprise.

Ces conventions font l'objet d'un rapport spécial de la gérance à l'associé, lequel doit statuer sur le rapport. Le gérant ou l'associé concerné ne prend pas part au vote de la délibération relative à la convention. Les conventions approuvées ne peuvent être attaquées qu'en cas de fraude. Celles qui sont désapprouvées n'en produisent pas moins leurs effets, mais les conséquences dommageables pouvant en résulter, en cas de fraude, restent à la charge du gérant ou associé intéressé.

Les conventions normales portant sur les opérations courantes de la société avec ses clients ne rentrent pas toutefois dans la catégorie visée par le présent article.

Il est interdit aux gérants ou associés de la société autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte-courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers des tiers.

Cette interdiction s'applique également aux conjoints, ascendants et descendants des personnes visées à l'alinéa ci-dessus, ainsi qu'à toute personne interposée.

### **Article 20 : REMUNERATION DES GERANTS**

Il peut être attribué au gérant non associé, sur décision de l'associé unique, en rémunération de ses fonctions de direction et en compensation de la responsabilité attachée aux dites fonctions, soit un traitement fixe mensuel, soit un traitement variable fixé en pourcentage sur les bénéfices ou le chiffre d'affaires, soit une combinaison des deux modes de rémunération.

## **TITRE IV : DECISIONS DE L'ASSOCIE UNIQUE**

### **Article 21 : POUVOIRS ET DECISIONS DE L'ASSOCIE UNIQUE**

L'associé unique exerce seul les pouvoirs dévolus à l'assemblée des associés et prend seul les décisions relevant de la compétence de cette assemblée.

Ces pouvoirs concernent ceux énumérés ci-après, sans que cette énumération ait un caractère limitatif:

- redresser ou rejeter les comptes;
- décider toute affectation et répartition des bénéfices;
- nommer ou révoquer les gérants;
- se prononcer sur toutes les questions emportant modification des statuts, notamment:
  - o La transformation de la société en société d'un autre type reconnu par les lois en vigueur au jour de la transformation et ce, sans qu'il en résulte la création d'une société nouvelle;
  - o La modification de l'objet social ;
  - o La réduction de la durée de la société ou sa prorogation;
  - o La modification de la dénomination sociale;
  - o Le transfert du siège social;
  - o L'augmentation ou la réduction du capital social;
  - o La fusion de la société avec une ou plusieurs autres sociétés et sa scission;
- La modification du nombre, du taux et' des conditions de transmission des parts sociales;
- La modification du nombre, de la durée des fonctions et des pouvoirs des gérants;
- La modification de la durée de l'exercice social, de la répartition et de l'affectation des bénéfices sociaux;

## **TITRE V : EXERCICE SOCIAL - INVENTAIRE - AFFECTATION ET DES BENEFICES**

### **Article 22 : EXERCICE SOCIAL**

L'année sociale commence le premier janvier et finit le trente décembre de chaque année. Toutefois, le premier exercice ira de la date d'effet des présents statuts jusqu'au 31 décembre 2004.

**Article 23 : COMPTABILITE - INVENTAIRE**

Il est tenu une comptabilité régulière des opérations sociales, conformément aux lois et usages du commerce.

Il est dressé chaque année, par les soins de la gérance, les états financiers de synthèse tels que: un inventaire de l'actif et du passif de la société, un bilan et un compte de résultat, un état des cautionnements, avals et garanties données, un état de sûretés réelles consenties, ainsi que les états et documents comptables exigés par la réglementation en vigueur.

**Article 24 : AFFECTATION ET REPARTITION DES BENEFICES**

Les produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux, des charges sociales, de tous amortissements de l'actif social et de toutes provisions, constituent les bénéfices nets.

Sur ces bénéfices nets, il est prélevé dans la limite de dix pour cent (10%) du capital social, cinq pour cent (5%) pour la réserve légale. Le solde des bénéfices est attribué à l'associé unique.

Toutefois, l'associé unique, par la décision approuvant les comptes d'un exercice, a la faculté de prélever sur les bénéfices de cet exercice les sommes qu'il juge convenables de fixer, soit pour être reportées à nouveau et ajoutées aux bénéfices de l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, non productifs d'intérêts.

Les parts sociales intégralement amorties sont remplacées par des parts de jouissance conférant les mêmes droits que les autres remboursements du capital.

Ces fonds de réserve, sur lesquels s'imputent éventuellement les pertes sociales peuvent, par décision de l'associé unique, lui être distribués en totalité ou en partie.

Ils peuvent aussi être affectés au rachat et à l'annulation des parts sociales l'amortissement total ou partiel des parts sociales.

Les parts sociales intégralement amorties sont remplacées par des parts de jouissance conférant les mêmes droits que les autres parts de jouissance conférant les mêmes droits que les autres parts, à l'exception du droit au remboursement du capital.

**Article 25 : PAIEMENT DES DIVIDENDES**

La mise en paiement des dividendes revenant à l'associé unique a lieu à l'époque et de la manière fixée par la décision décidant la distribution ou, à défaut, par la gérance. La gérance peut, au cours de chaque exercice social, procéder à la répartition d'un acompte sur le

dividende afférent à cet exercice, si' la situation de la société et les bénéfices réalisés le permettent.

## **TITRE VI : PERTE DE LA MOITIE DU CAPITAL SOCIAL - DISSOLUTION LIQUIDATION,**

### **Article 26 : PERTE DE LA MOITIE DU CAPITAL**

Si, du fait des pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, la gérance doit dans les quatre (4) mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, consulter l'associé unique afin de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société. r

Si la dissolution est écartée, la société est tenue dans les deux (2) ans qui suivent la date de clôture de l'exercice déficitaire, de reconstituer ses capitaux propres jusqu'à ce que ceux-ci soient à la hauteur de la moitié au moins du capital social.

A défaut, elle doit réduire son capital d'un montant égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves, à condition que cette réduction de capital n'ait pas pour effet de réduire le capital à un montant inférieur à celui du capital légal.

Dans tous les cas, la décision de l'associé unique doit être publiée dans les conditions légales et réglementaires.

En cas d'inobservation de ces prescriptions, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société. Il en est de même si l'associé unique n'a pu délibérer valablement.

### **Article 27 : DISSOLUTION - LIQUIDATION**

La société prend fin dans les cas suivants:

- Par l'expiration du temps pour lequel elle a été constituée ;
- Par la réalisation ou l'extinction de son objet ;
- Par l'annulation du contrat de société ;
- Par décision de l'associé unique ;
- Par l'effet d'un jugement ordonnant la liquidation des biens de la société

La dissolution de la société pour quelque cause que ce soit entraîne la transmission universelle du patrimoine de la société unique sans qu'il y ait lieu à liquidation.

Les créanciers peuvent faire opposition à la dissolution, devant le Tribunal de Commerce compétent, dans le délai de trente (30) jours à compter de la publication de celle-ci. Le

tribunal rejette l'opposition ou ordonne soit le remboursement des créances, soit la constitution de garanties si la société en offre et si elles sont jugées suffisantes. La transmissions du patrimoine n'est réalisée et il n'y a disparition de la société qu'à l'issue du délai d'opposition ou, le cas échéant, lorsque l'opposition a été rejetée ou que le remboursement des créances a été effectuée ou les garanties constituées.

Au cas où l'associé unique opte pour la procédure de liquidation, les dispositions relatives à la liquidation par voie de justice s'appliquent de plein droit.

## **TITRE VII : CONSTETATIONS**

### **Article 28 : TRIBUNAUX COMPETENTS**

Toutes contestations qui pourraient intervenir pendant la durée de la société, relativement aux affaires sociales, seront soumises à la juridiction des tribunaux compétents du lieu du siège social.

A cet effet, en cas de contestations, l'associé unique doit faire élection de domicile dans le ressort du siège social et toutes les assignations ou notifications sont régulièrement notifiées à ce domicile.

A défaut d'élection de domicile, les assignations et significations sont valablement faites au parquet de Monsieur le Procureur de la République près du tribunal du lieu du siège social.

## **TITRE VIII : ENAGGEMENTS POUR LE COMPTE DE LA SOCIETE EN FORMATION- PUBLICATION – FRAIS**

### **Article 29 : ENGAGEMENTS POUR LE COMPTE DE LA SOCIETE EN FORMATION**

Les actes accomplis pour le copte de la société en formation sont décrits dans un état des actes et engagements accomplis pour le compte de la société en formation annexé aux présents statuts, indiquant, pour chacun d'eux, l'engagement qui en résulterait pour la société.

La signature, par l'associé unique, des statuts et de cet état emporte reprise par la société de ces actes et engagements des son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

**Article 30 : POUVOIR POUR FORMALITES**

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un original ou d'une copie des présents statuts, à l'effet d'effectuer toutes formalités conformément à la loi, en particulier pour demander l'immatriculation de la société au Registre du Commerce.

**Article 31 : FRAIS**

Les frais et honoraires des présentes sont à la charge de la société et seront portés au compte « Frais de premier établissement ».

Fait à Antananarivo, le

*Signature légalisée*

## **ANNEXE II**

### **CAHIER DES CHARGES**

Le cahier des charges est un contrat (charges, délais, calendrier, coûts) précisant le bilan coûts-avantages de l'étude d'opportunité, et mentionnant les conditions de réalisation, pour les utilisateurs et les informaticiens.

Par cette procédure, le réalisateur s'engage vis à vis du promoteur à réaliser le système informatique en respectant le contenu, la charge et le délai dans le dossier d'étude du système informatique et dans le cahier des charges. Les utilisateurs s'engagent à effectuer les actions de leur ressort stipulé par le cahier des charges.

#### **PLAN DU CAHIER DES CHARGES**

##### **Objet du cahier des charges**

Rappeler brièvement l'origine de la demande d'autorisation.

Dans le cas d'une réalisation progressive du système, situer dans le système global la partie qui fait l'objet du cahier des charges.

Rappeler les références des documents existants sur le système projeté, en particulier le dossier d'étude du système d'information auquel est associé le cahier des charges.

##### **Eléments du système à réaliser**

Ce chapitre comprend le graphe d'enchaînement des objectifs et les fiches descriptives d'objectif, ainsi que les commentaires nécessaires, expliquant par exemple :

- Les options de mise en place progressive ;
- Les contraintes diverses dont il a fallu tenir compte ;
- Les besoins de mise en œuvre de chaque objectif.

##### **Calendrier de réalisation**

Dans ce chapitre sont présentés les estimations des volumes et les charges de réalisations pour chaque objectif, le calendrier de réalisation et l'échéancier des besoins en personnel.

Expliciter la technique et les hypothèses utilisés dans les estimations (standards, marge de sécurité, etc.) afin de permettre par des comparaisons à posteriori avec les temps relevés, un ajustement des outils de prévision.

Pour le calendrier, préciser également les hypothèses de travail qui ont servi à son élaboration (prévisions de ressources, marges de sécurité, date de début des réalisations, date de fin éventuellement fixée pour certains objectifs, etc.).

### **Coûts de réalisation**

Les résultats du bilan économique dressé dans le rapport d'étude d'opportunité sont actualisés en tenant compte de l'étude du système d'information et des estimations nouvelles et plus précises du cahier des charges.

**ANNEXE III**

**COMPARAISON DES CRITERES FINANCIERS DE**

**SELECTION D'INVESTISSEMENT**

Critères de sélection	Objectifs de l'entreprise	Conditions d'application	Méthodes de sélection
VAN	Maximisation du profit en valeur absolue	Comparaison de projets de : - même montant - même durée - même niveau de risque Choix d'un taux d'actualisation	VAN positif (1)
IP	Maximisation du profit par franc investi	Comparaison de projets de : - même durée - même niveau de risque Choix d'un taux d'actualisation	IP > 1
DRCI	Minimisation du risque d'insolvabilité	Choix d'un taux d'actualisation	Le plus court possible (2)
TRI	Maximisation du profit en valeur relative	Connaissance du coût du capital	TRI > coût du capital

(1) S'il s'agit d'une comparaison, on pourra retenir le projet qui maximise le critère.

(2) S'il s'agit d'une comparaison, on pourra retenir le projet qui minimise le critère.

## ANNEXE IV

### DEFINITIONS DES TERMES TECHNIQUES

- ***Les technologies de l'information et de la communication (TICs) :***

Les TICs sont l'ensemble des technologies qui permettent la transmission en temps réel des données numériques. Elles constituent l'outil pour la mise en place de ce réseau régional de développement y ajoutant l'immédiateté, la délocalisation des centres de savoir, et l'accessibilité à un vaste ensemble d'expériences et à l'intercommunication.

- ***La consultation de pages Web :***

C'est la toile d'araignée des services, accessible à partir d'un logiciel de navigation (Netscape Navigator) qui affiche les données sous la forme de pages graphiques. Celles-ci comportent des liens permettant de naviguer d'un site à l'autre d'un simple clic de la souris.

- ***Le téléchargement de fichiers :***

C'est le téléchargement de sons, de vidéos, ou de logiciels contributifs est associé au protocole de transfert de fichier (FTP).

- ***Le dialogue en direct :***

L'IRC est un protocole de transmission permettant à plusieurs personnes de dialoguer par écrit et en direct sur internet.

- ***La messagerie :***

C'est l'échange de message qui peut être accompagné de fichiers (images, sons, vidéos), elle est l'une des principales activités d'internet.

- ***Les forums de discussion :***

Le terme américain news group désigne des groupes de discussion organisés où chacun apporte sa contribution sous la forme d'un message.

- ***La vidéo conférence :***

C'est une caméra, une carte d'acquisition vidéo et un logiciel spécifique [CU See Me], permettant de converser en direct.

## BIBLIOGRAPHIE

- CHAVANNES Georges, *Guide de gestion de la Micro entreprise*, Paris, Economica, 249 pages. -Claude THIMONIER, *Cours de mathématiques appliquées*, 6<sup>e</sup> édition, éditions scientifiques et juridiques, 16 rue des vignettes, 78770 Thoiry, octobre 1993, 286 pages.
- Flavien Tody, *Les Changements de Méthode Comptables, Passage du PCG 87 au PCG 2005*, 78 pages
- Gaston ZONGO, *Impact socio-économique et financier des télé centres privés au Sénégal*, ICTP- ITU workshop, Triest, Italie, 1996.
- Gaston ZONGO, *Projet d'établissement de télé centres à Madagascar*, UIT/BDT, octobre 2001, 180 pages (étude de TELMA).
- Jacques de GUERNY et Jean Claude GUIRIEC, *Principes et pratique de gestion prévisionnelle*, 4<sup>e</sup> édition. J Delmas et Cie, 1985, 243 pages.
- MEFB, *Plan Comptable Général 2005*, Imprimerie nationale, décembre 2004, 111 pages
- Organisation de coopération et de développement économique, *Nouvelle gestion des services dans les zones rurales*, les éditions de l'OCDE, 2 rue André-Pascal, PARIS, 1991, 128 pages.
- Patrick SIBILLE / Bernard G.CHOLLET, *Guide pratique du marketing de la création d'entreprise*, édition A.N.C.E., 1990, 188 pages.
- RATSITOARY, *Comptabilité Financière I, INSCAE*, 2004
- VALLET Jules, *Technique d'analyse de projet*, Paris, édition DUNOD, 1995, 125 pages.