

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO  
**FACULTE DE DROIT ,**  
**D'ECONOMIE, DE GESTION ET**  
**DE SOCIOLOGIE**  
DEPARTEMENT GESTION

Mémoire de Maîtrise en Gestion  
Option Finance Comptabilité



Présenté par :

ANDRIAMIRADO Irina

Sous l'encadrement de:

**Mme ANDRIANALY Saholiarimanana**  
Professeur à l'Université d'Antananarivo

*Encadreur Pédagogique*

**Mr RANAIVOARISON Jean  
Marcel**  
Auditeur

*Encadreur Professionnel*

Année universitaire: 2005/2006  
Date de soutenance : 01 Août 2006

## REMERCIEMENTS

*« C'est **Dieu**, par lui et pour lui que sont toutes choses*

*A lui la gloire dans tous les siècles ! Et que tout être vivant chante louange au Seigneur »*

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à :

- ✎ **Monsieur RAJERISON Wilson, Président de l'Université d'Antananarivo.**
- ✎ **Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.**
- ✎ **Monsieur RALISON Roger, Chef du Département Gestion et responsable de l'option « Finance et Comptabilité »,**
- ✎ **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur et encadreur pédagogique qui me fait le plus grand honneur en acceptant de m'encadrer pour ce mémoire.**
- ✎ **Monsieur RANAIVOARISON Jean Marcel, l'encadreur professionnel, d'avoir apporté son appuis et son encadrement pour la réalisation de cet ouvrage malgré ses multiples occupations.**
- ✎ **Au Président et aux membres du Jury, qui malgré leurs obligations professionnelles ont accepté de faire partie du Jury.**
- ✎ **Tous les enseignants de la filière GESTION pour leurs précieux conseils durant mes études à l'Université, ainsi que tout le personnel administratif.**
- ✎ **Mes parents, ainsi que toute ma famille pour leur aide, leur encouragement et leur soutien autant moral que financier durant mes études universitaires et surtout pendant la réalisation du présent mémoire.**
- ✎ **Andriniaina, vers qui vont mes pensées et tout mon amour, celui qui a montré une profonde abnégation pendant l'élaboration de ce travail.**

J'adresse ma profonde gratitude à tous ceux qui ont, de loin ou de près contribué à l'élaboration de ce travail.

*Que Dieu vous bénisse tous!*

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION

# **PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET**

## **Chapitre I – PRESENTATION DU PROJET**

*Section 1 – Historique*

*Section 2 – Caractéristiques du projet*

## **Chapitre II – ETUDE DU MARCHÉ VISE**

*Section 1 – Description du marché visé*

*Section 2 – Analyse de l'offre*

*Section 3 – Analyse de la demande*

*Section 4 – La concurrence*

*Section 5 – Analyse de l'environnement général*

## **Chapitre III – THEORIE GENERAL SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION**

*Section 1 – Les outils d'évaluation*

*Section 2 – Les critères d'évaluation du projet*

# **DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET**

## **Chapitre I – TECHNIQUE DE PRODUCTION**

*Section 1 – Identification des matériels*

*Section 2 – Planification des voyages*

*Section 3 – Le système de rotation des chauffeurs*

## **Chapitre II – CAPACITE DE L'OFFRE DE SERVICE ENVISAGE**

*Section 1 – Capacité du véhicule et de l'offre*

*Section 2 – Prévision de vente*

*Section 3 – Le système de contrôle qualité*

### **Chapitre III – POLITIQUE MARKETING**

*Section 1 – Stratégie de produit*

*Section 2 – Stratégie de prix*

*Section 3 – Stratégie de publicité*

*Section 4 – Service après vente*

### **Chapitre IV – ETUDE ORGANISATIONNELLE**

*Section 1 – Structure organisationnelle*

*Section 2 – Organisation du travail*

*Section 3 – Calendrier de réalisation*

## **TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

### **Chapitre I – COUT D'INVESTISSEMENT**

*Section 1 – Coût des investissements*

*Section 2 – Tableau d'amortissement*

*Section 3 – Tableau de remboursement des dettes*

*Section 4 – Les comptes de gestion*

### **Chapitre II – ETUDE DE FAISABILITE**

*Section 1 – Les comptes de résultats prévisionnels*

*Section 2 – Le plan de trésorerie prévisionnel*

*Section 3– Le bilan prévisionnel*

### **Chapitre III – EVALUATION DU PROJET**

*Section 1 – Evaluation financière*

*Section 2 – Evaluation économique*

*Section 3 – Evaluation sociale*

## **CONCLUSION GENERALE**

**ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TABLE DES MATIERES**

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 – Tableau descriptif du service à fournir .....	<b>07</b>
Tableau n° 2 – Liste des coopératives existantes dans la zone sud .....	<b>10</b>
Tableau n° 3 – Tableau de rotation des chauffeurs .....	<b>32</b>
Tableau n° 4 – Chiffre d'affaires prévisionnels des cinq premières années .....	<b>35</b>

Tableau n° 5 – Tableau représentant le calendrier de réalisation .....	51
Tableau n° 6 – Tableau représentant l’investissement nécessaire .....	56
Tableau n° 7 – Tableau représentant le fonds de roulement initial .....	57
Tableau n° 8 – Tableau d’amortissement des éléments d’actif pour la première année .....	58
Tableau n° 9 – Tableau de synthèse de l’emprunt .....	58
Tableau n° 10 – Tableau de remboursement des dettes .....	59
Tableau n° 11 – Tableau récapitulatif des achats consommables mensuels .....	60
Tableau n° 12 – Tableau récapitulatif des charges du personnel .....	61
Tableau n° 13 – Compte de résultat première année .....	63
Tableau n° 14 – Compte de résultat deuxième année .....	65
Tableau n° 15 – Compte de résultat troisième année .....	66
Tableau n° 16 – Compte de résultat quatrième année .....	67
Tableau n° 17 – Compte de résultat cinquième année .....	68
Tableau n° 18 – Flux de trésorerie première année .....	69
Tableau n° 19 – Flux de trésorerie dans les cinq ans .....	71
Tableau n° 20 – Bilan d’ouverture .....	72
Tableau n° 21 – Bilan prévisionnel à la fin de la 1 <sup>ère</sup> année .....	73
Tableau n° 22 – Bilan prévisionnel à la fin de la 2 <sup>ème</sup> année.....	75
Tableau n° 23 – Bilan prévisionnel à la fin de la 3 <sup>ème</sup> année.....	76
Tableau n° 24 – Bilan prévisionnel à la fin de la 4 <sup>ème</sup> année.....	77
Tableau n° 25 – Bilan prévisionnel à la fin de la 5 <sup>ème</sup> année.....	78
Tableau n° 26 – Tableau de calcul des MBA actualisées .....	80
Tableau n° 27 – Tableau de calcul des MBA actualisées cumulés .....	82
Tableau n° 28 – Tableau de détermination des coûts variables .....	83
Tableau n° 29 – Tableau de détermination des charges fixes .....	84
Tableau n° 30 – Tableau de détermination de la marge sur coût variable .....	84

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Plan du voyage Antananarivo-Toliara .....	29
Figure 2 : Plan du voyage Antananarivo-Fianarantsoa .....	30
Figure 3 : Plan de rotation des CHAUFFEURS (Toliara) .....	31

Figure 4 : Plan de rotation des CHAUFFEURS (Fianarantsoa) .....	33
---	----





## **INTRODUCTION**

Dans le cadre du MAP ou « Madagasikara Am-Perinasa », qui occupe une grande partie du programme Gouvernemental actuellement, le Gouvernement malagasy vise entre autre à améliorer le développement de l'économie. En effet, il met l'accent sur l'unité national et la réduction de la pauvreté. Un de ses objectifs consiste aussi à favoriser l'économie libérale ou le secteur privé pour qu'il participe de plus en plus au développement économique. L'Etat œuvre également pour que le secteur privé puisse s'affirmer afin de constituer le moteur d'une croissance saine et productive.

Le domaine du transport n'est pas en reste dans le programme Gouvernemental, l'Etat prévoit le développement de ce secteur par la mise en place de nouvelle réglementation visant à améliorer le système et le service. Des conférences débats et une séance d'information ont été organisés avec l'ensemble des transporteurs. A titre d'exemple, la conférence qui s'est tenue en Mars 2005 au Madagascar HILTON concernant l'amélioration du transport routier à Madagascar organisée par la vice primature chargé du transport, a surtout été basée sur la qualité du service notamment sur l'âge des véhicules utilisés qui ne doit pas excéder dix ans. Elle confirme la prédisposition de l'Etat à atteindre son objectif. Notons que nous parlons ici du transport de personnes et de marchandises à travers la zone nationale et régionale.

Cette politique du gouvernement nous a amené à la réalisation de ce projet car nous estimons qu'une nouvelle opportunité s'offre à nous et qu'il faut profiter de ces nouvelles réglementations, sans parler de la politique de réhabilitation des routes qui consiste aussi une des opportunités. Notre objectif étant de professionnaliser le secteur de transport de personnes à Madagaikara et d'exposer les données relatives à la faisabilité d'une création d'une vraie société de transport sur le plan social, économique et financier. L'activité du transport permet l'échange entre les différentes régions de Madagasikara et contribue de ce fait à l'unité national, qui est un des objectifs du MAP. Notre projet peut également contribuer à la réduction de la pauvreté, aussi minime ou invisible soit-elle, grâce à notre politique de prix.

Nous avons choisi la région Sud de Madagasikara, plus exactement Fianarantsoa et Toliara relié par la RN7 (Route Nationale 7), car cette route nationale a déjà connu une réhabilitation et qu'il est plus facile de pénétrer ce marché car la concurrence est moins nombreuses que dans les autres régions, mais aussi parce qu'une grande partie de la vie économique de cette région dépend du transport assurant la circulation de biens entre les villes.

Nous comptons nous démarquer de nos concurrents par plusieurs points mais le premier est évidemment le moyen de transport que nous avons choisi puisque nous avons décidé d'utiliser des voitures neuves amortissables pendant cinq ans, c'est-à-dire le bus nouveau model à trente places équipé de lecteur DVD. Nous aurons également l'avantage de proposer un prix qui peut concurrencer le marché ainsi qu'une qualité de service adéquat. Ce marché renferme certain potentiel que nous souhaitons mettre en évidence à notre profit et à celui des voyageurs.

Pour mener à bien la réalisation de ce projet, nous avons été amenés à faire différentes études et analyses telles que l'étude du marché sur terrain auprès de la concurrence et des clients potentiels qui est primordiale, la collecte d'information et la documentation, le traitement des données qui a abouti à la réalisation du présent mémoire. Ainsi, cette étude comprendra trois parties :

- dans la première partie, nous allons détailler les éléments caractéristiques du projet et l'étude de marché, et nous verrons l'étude du marché et les différents outils et critères d'évaluation d'un projet ;
- la deuxième partie sera axée sur l'étude théorique de la conduite du projet, les études marketing et organisationnelles, facteurs primordiaux à la réalisation du projet ;
- la troisième partie comprendra les études financières à savoir les analyses de faisabilité et les évaluations économiques, sociales et financières dans le but de déterminer la rentabilité de l'étude.

**PREMIERE PARTIE :**

**IDENTIFICATION DU PROJET**

Cette partie traitera les divers éléments de base qui méritent une étude particulière. La connaissance de ces éléments est nécessaire pour l'évolution du projet. Elle se divise en trois chapitres qui sont :

- la présentation du projet où nous parlerons surtout des caractéristiques du projet ;
- l'étude du marché détaillant l'analyse de l'offre et de la demande ;
- la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation du projet.

## CHAPITRE I – PRESENTATION DU PROJET

Ce chapitre comporte l’historique, les renseignements généraux concernant l’entreprise à créer et ses activités ainsi que son implantation et son environnement économique.

### ***Section 1 – Historique***

Nous allons œuvrer dans le secteur de la prestation de service, plus précisément dans le domaine du transport.

La prestation de service est un secteur en pleine croissance actuellement et le transport n’en est qu’une partie parmi tant d’autres. Concernant ce dernier, il existe depuis des années mais nous estimons qu’il est mal exploité. Nous ne pouvons pourtant pas ignorer les changements apportés depuis quelques années. Au début, les véhicules de transports de personnes d’Antananarivo à Tuléar étaient des camions adaptés, puis les TATA (entre 40 et 50 places) prirent la relève, et aujourd’hui ce sont les minibus qui dominent le marché. Tuléar n’est pas un cas isolé car toutes les autres provinces ont également connu le boom des minibus. Pour la plupart, ces minibus ne sont pas neufs mais ont entre 3 et 10 ans d’existence au début de leur activité. On compte également quelque bus appelé « car » qui comportent plus de quarante (40) places.

Pour le circuit « Antananarivo – Fianarantsoa », on observe trois types de voitures dont le minibus, le bus à trente places de même type que ceux de notre projet et le Boeing mais ils sont moins appréciés à cause du manque d’aération. Cela va sans dire que les minibus sont alors les plus nombreux sur tout le marché du transport même ceux qui ne sont pas cités dans ce dossier.

### ***Section 2 – Caractéristiques du projet***

Cette section sera divisée en quatre sous section où nous verrons la forme juridique de l’entreprise, son implantation, son environnement économique et une brève explication de ses activités.

## **21 – Forme juridique**

Notre entreprise a pour raison sociale « MADA Travel » et c'est une entreprise en voie de création. Elle a pour objet le transport de personnes et de marchandises dans tout Madagascar. « MADA Travel » est une Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L.) au capital de 2 000 000 Ariary et elle sera régie par la loi Malgache du 07 mars 1925 et par un statut rédigé par les associés.

Nous avons opté pour une SARL pour créer l'affectio societatis qui est un des éléments indispensable pour cette forme de société. Cela implique que les associés doivent se connaître et avoir le même objectif pour la société. Nous estimons en effet que le développement du projet nécessite une entente totale entre les associés pour pouvoir avancer dans la même direction plus rapidement et plus efficacement.

## **22 – Implantation**

Nous comptons installer notre siège dans la capitale qui est le centre des six provinces de Madagascar. Les sites visés à Antananarivo (pour la gare et le siège) sont situés dans la ville. Les quartiers qu'on a choisis ont un accès facile sur les routes nationales et ils sont à la proximité des gares actuelles tout en évitant les embouteillages fréquents de la ville c'est-à-dire dans la zone Fasanikarana – Ankadimbahoaka – Soanierana pour l'axe Sud. Un site sera aussi aménagé dans les villes de Fianarantsoa et Toliara pour servir de gare routière.

En somme, tous les sites devront comprendre : une grande salle d'attente, une zone d'embarquement, un comptoir de réception et un bureau, une chambre destinée aux chauffeurs afin qu'ils puissent se reposer et surtout des toilettes.

Dans un premier temps, nous n'allons pas effectuer d'acquisition de terrain ni faire une construction mais nous planifions de le faire après l'acquittement de l'emprunt. C'est pourquoi nous louerons ces locaux dans chaque ville qui nous serviront de stationnement, et si nécessaire nous y apporterons quelques aménagements. Ceci va contribuer à amoindrir le besoin en investissement.

### 23 –Environnement économique

Ici, on remarque que la quasi-totalité des produits destinés à l'épicerie, le textile, la quincaillerie, et divers autres produits dans la ville de Toliara proviennent des hautes villes telle que Antananarivo et Fianarantsoa. Il y a beaucoup de commerçant qui circule dans cet axe sans parler des touristes appelés « les touristes à sac à dos » qui sont très nombreux à circuler en taxi brousse dans cette zone réputée pour ses sites touristiques et ses biodiversités.

### 24 – Activité et objectif du projet

Comme il a été énoncé dans l'introduction, nous visons la Professionnalisation du secteur transport de personne à Madagasikara. Nous cherchons également à mieux satisfaire les besoins des clients et contribuer au développement de ce secteur.

Ce projet consiste essentiellement au transport de personnes et de marchandises par voie routière. Cette section consistera à décrire le projet en termes de services à offrir. Le produit en question sera une offre de service de transport de passagers et de marchandises par voie terrestre dans la zone nationale résumé dans le tableau ci-après comprenant la distance de chaque circuit en considérant Antananarivo comme ville indicative de départ, la durée approximative du voyage, la comparaison des prix du marché aux prix que nous allons proposer :

Tableau n°1 – Tableau descriptif du service à fournir

DESTINATION	DISTANCE en Km	Prix / marché	Nos prix	DUREE APPROXIMATIVE
Fianarantsoa	407	13 000	10 000	9 Heures
Toliara	968	28 000	25 000	18 Heures

Source : Guide de la RN7/enquête sur terrain ; Date de révision des données : juin 2006

Plus précisément, nous allons axer notre activité sur deux circuits :

- « Antananarivo – Tuléar »,

- « Antananarivo – Fianarantsoa »

*Dans ce premier chapitre, nous avons pu décrire certaines caractéristiques du projet. Nous avons vu entre autre que nous planterons des stations dans les trois villes concernées et que beaucoup des clients potentiels sont des commerçants qui font régulièrement le va et vient entre ces villes. Nous allons alors offrir un service de transport de personnes et de marchandises entre Antananarivo, Fianarantsoa et Toliara. Mais avant de se lancer dans ce projet, une étude de marché est indispensable pour prouver que le marché existe effectivement ce qui fait l'objet du chapitre suivant.*



## **CHAPITRE II – ETUDE DU MARCHE VISE**

Ce chapitre va détailler le résultat de l'étude de marché que nous avons effectué sur terrain. Il verra alors la description du marché visé, l'analyse de l'offre et de la demande ainsi que de la concurrence, et enfin l'analyse de l'environnement général.

### ***Section 1 – Description du marché visé***

Pour ce projet, nous visons pour commencer toutes personnes voyageant sur les routes reliant Antananarivo et les capitales des autres provinces de Madagascar c'est-à-dire Fianarantsoa et Toliara mais une extension dans les autres provinces est envisageable. Notre clientèle potentielle est très diversifiée car nous ciblons à la fois les vacanciers, les commerçants, les hommes d'affaire, les touristes, les étudiants, etc ; notre but étant d'offrir un service de transport de qualité. Pour le lancement, nous espérons atteindre à peu près 10% du marché dans la première année de notre activité.

Précisons que nous pouvons atteindre une plus grande part du marché si nous avons suffisamment de moyen mais la part que nous avons énoncée précédemment se réfère à notre capacité actuelle c'est-à-dire quatre (4) bus qui seront réparti comme suit :

- deux bus pour « Antananarivo – Tuliara », et
- deux bus pour « Antananarivo – Fianarantsoa ».

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

Nos concurrents directs sont évidemment les coopératives qui sont assez nombreux dont la plupart desservent ces lignes depuis longtemps. Puis, on peut compter également une agence de voyage nommée « MONTANA VOYAGE » qui a récemment occupée la ligne « Antananarivo – Tuléar ». Elle vise surtout les clients de niveau de vie assez élevé voir les touristes avec un prix considérablement élevé (pas moins de 50 000 Ariary), de même que la société « Mada Bus » qui a été créée très récemment (son tarif est de 53 000 Ariary). Il y a aussi

le « TRANSPOST » qui est rattaché à l'établissement public « PAOSITRA MALAGASY » et qui occupe une des deux lignes que nous envisageons de couvrir c'est-à-dire « Antananarivo – Fianarantsoa ». Notons qu'il utilise déjà le type de véhicule que nous comptons employer (exclusivement du TOYOTA COASTER) avec un prix assez compétitif.

Nous n'allons pas ajouter ces trois dernières à la liste de nos concurrents directs car elles n'effectuent qu'un ou deux voyages par semaine avec très peu de part de marché et un prix que nous pouvons concurrencer.

Nous allons donc nous concentrer un peu plus sur le cas des coopératives qui sont nos principaux concurrents. Mais on doit surveiller « TRANSPOST » de près car pour l'instant elle n'est pas encore très connue pourtant elle arrive à attirer pas mal de clientèle à cause de sa ponctualité et de son tarif en dessous du marché.

Après quelques descentes dans les stations, nous avons pu dénombrer toutes les coopératives que nous allons citer dans le tableau suivant :

Tableau n° 2 – Liste des coopératives existantes dans la zone sud

AXES	COOPÉRATIVES
SUD	MAFIO, TRANS INTER, KOFIFI, MAMI, FIMPIMA, FIFIABE, STATO, SONATRA, SOTRATA, KOPFMM, KOFIAM, MADA TRANS, KOFIMAMI, SOTRACO, Trans BESADY, TRANSAM

Source : enquête sur terrain

Liste arrêtée en mars 2005

Ajoutons aussi que de nouvelles coopératives se sont formées depuis cette année pour le circuit de Tuléar notamment mais qui n'étaient pas encore opérationnelle lors de notre étude c'est pourquoi nous avons décidé d'arrêter le nombre de coopératives à ceux qui sont déjà opérationnel.

Ces coopératives appliquent les mêmes jeux concurrentiels. Tout d'abord elles appliquent le même prix et leur part de marché sont presque identique puisque chacune d'elle arrive à

remplir en moyenne le même nombre de minibus par jour que ce soit en basse saison ou en haute saison.

### **Section 3 – Analyse de la demande**

Dans cette section, nous allons identifier les types de clientèle et évaluer la demande globale au niveau du transport à destination de Fianarantsoa et de Toliara.

#### **31 – Identification de la clientèle**

Il est indispensable de parler des habitudes et des comportements de la clientèle qui ont l'habitude de faire le va et vient dans chaque axe de Madagascar concerné par notre projet pour trouver une sorte de similitude entre tous. Après avoir observé leurs comportements, nous sommes arrivés à les classer en quatre groupes homogènes.

- ❖ Tout d'abord, il y a le groupe plus ou moins exigeant au point de vue « design » des voitures qui leurs sont proposées, si bien que certaines personnes demandent dans quelle voiture elles vont voyager avant de contracter, si la voiture ne leur convient pas, elles vont changer de coopérative.
- ❖ Il existe aussi le cas des clients fidèles, composés des hommes d'affaires (surtout commerçant), qui bénéficient d'une réduction de prix de l'ordre de 4% à 10% au maximum après marchandage.
- ❖ Les touristes (locaux et étranger), les étudiants des grandes écoles, les personnes d'une certaine classe ainsi que quelques voyageurs occasionnels cherchent simplement la qualité du service c'est-à-dire : le confort, l'assurance durant le voyage, la ponctualité surtout au départ, l'accueil de la clientèle comme la sécurité et la propreté de la gare. Ils sont prêts à payer plus que le prix du marché pour un peu plus de confort.

- ❖ Enfin il y a le groupe de personnes qui considère le frais de transport comme un critère de choix déterminant. Ce type de clientèle ne prend pas en compte de la qualité du service mis à part l'existence d'un autoradio.

Finalement, les voyageurs, comme toute la population malgache, aiment les bonnes choses, originales et nouvelles mais restent limité par leur pouvoir d'achat. On satisfait alors aux besoins Physiologique et social de la clientèle, besoin physiologique car on assure le transport de personne, et social puisqu'on agit en tant qu'intermédiaire reliant les différentes régions à un prix très compétitif que les concurrents auront du mal à égaler.

### **32 – Evaluation du marché**

Les données fournies dans cette sous section est exclusivement le fruit des recherches et étude sur terrains que nous avons effectué pendant plus d'un an et n'ont pas été tirée d'un ouvrage.

#### **321 – Cas Antananarivo – Toliara :**

Pour Tuléar, on constate que, dans une année normale c'est-à-dire les années sans événement majeur comme élection présidentielle ou grève générale comme en 2002, les flux de voyageurs varient de façon assez régulière qu'on divise en saison haute et saison basse. D'après notre étude, les hautes saisons sont surtout les mois de vacances et de fêtes (Paque, Pentecôte, Noël, Assomption et les grandes vacances.) ainsi que les mois qui précèdent et qui suivent ces évènements car d'une part, il y a les hommes d'affaires qui vont s'approvisionner et d'autre part, il y a les gens qui vont rejoindre leur famille pour les fêtes. Les basses saisons sont les périodes où on peut identifier les fidèles clients de ce service. Nous tenons à préciser que l'étude de ce projet a été basée sur les basses saisons pour éviter l'immobilisation des bus dans les basses saisons du moins durant les années de remboursement.

Suite à des informations recueillies lors de ces deux années d'étude de marché, on a pu dénombrer le nombre des voyageurs réguliers à partir du nombre de voitures qui effectuent ce trajet. Il existait exactement dix (10) coopératives assurant le transport entre Antananarivo et Tuléar lors de nos premières descentes sur places et ce jusqu'au début de l'année 2005. Actuellement, il existe environ quatorze coopératives mais ils n'arrivent pas à remplir

exactement deux voitures par jour par destination, c'est pourquoi nous allons considérer seulement les dix et estimer qu'ils remplissent quasiment deux voitures par jour par destination. En basse saison, chaque coopérative réussie à remplir deux voitures par jour au départ de chaque ville (Tana et Tuléar) soit environ cinquante deux places (13 places\*2 voitures\*2 Tana et Tuléar) places; ce qui donne un nombre total de **cinq cent vingt (520)** passagers en minibus par jour pour les dix coopératives (destination de Toliara Antananarivo seulement).

En haute saison, le nombre des passagers augmente considérablement si bien que quelques coopératives (KOFIFI, MAFIO, SONATRA) peuvent remplir jusqu'à quatre minibus en partance pour Tuléar et de deux à trois voitures pour Antananarivo soit environ **neuf cent dix** (13places\*7 voitures \*10 coopératives =**910**) passagers au total. Cela se produit comme on l'avait mentionné auparavant pendant les périodes de fête et de vacances. Mais pour notre part, et aussi pour plus d'assurance, nous allons baser notre calcul sur les chiffres de la basse saison afin d'utiliser les voitures à l'optimum.

Notre projet vise surtout la clientèle régulière qui voyage en minibus de quinze (15) places. Les facteurs déterminants de la demande sont surtout le confort, le prix et la rapidité. Mais nous prévoyons également que d'autres types de clientèle seraient attirés par notre projet car nous pouvons y trouver en même temps :

- **Le confort** car nous utilisons des bus aux normes avec des sièges à dossier haut,
- **Le prix raisonnable** car nos prix sont quinze pour cent moins cher que ceux des coopératives,
- **La ponctualité**, on doit être strict sur l'horaire pour que d'une part les bus aient un temps de pose de six heures avant d'entamer le prochain voyage et que d'autre part les voyageurs ne se plaignent pas du retard,
- **Les diverses attractions** comme la musique et le DVD et d'autre intérêt qu'on ne trouve pas chez les concurrents.

#### 322 – Cas Antananarivo – Fianarantsoa :

Pour Fianarantsoa, le marché est un peu différent car on est en face des coopératives qui utilisent trois types de voitures à savoir : les fameux minibus, des bus à trente places et les boeing. Les départs entre Antananarivo et Fianarantsoa sont très variés mais après une étude

plus approfondie, on a pu constater qu'il y a deux principaux départs ; la matinée et le soir mais ce dernier est le plus fréquent c'est-à-dire que la plupart des usagers choisissent le voyage de nuit.

La matinée est plus calme pour le trajet Tana – Fianarantsoa et Fianarantsoa – Tana car seul les minibus assurent le voyage du jour et leur nombre varie de six à huit ce qui donne une demande moyenne de cent quatre vingt deux passagers tous les matins ( $13 \text{ places} * 7 \text{ voitures} * 2 = 182 \text{ passagers}$ ). La nuit, l'ambiance est très mouvementée car MAMI présente leur vieux Boeing à 7 000 Ariary la place mais les voyageurs préfèrent celui du SONATRA à 11 000 Ariary à cause de l'état de la voiture. Ce phénomène confirme le fait que les voyageurs observent l'état de la voiture dans laquelle ils voyagent avant de réserver.

Il y a aussi les bus à trente places de TRANS INTER et de BANDE BLEUE qui s'affichent toujours complets à chaque départ même s'ils appliquent le même prix que les minibus, dans l'ordre de 13 000 à 14 000 Ariary. Mais ces voitures ne suffisent pas à satisfaire le marché et c'est pour cela que cinq à six minibus comblent ce marché.

Quant à « MADA Travel » il va conquérir les dix pour cent du marché à la basse saison. Il est à rappeler qu'on se base sur la basse saison pour que toutes les premières voitures acquises travaillent à l'optimum en adoptant une stratégie de plan de voyage très stricte sans pour autant fatiguer les chauffeurs ni les bus. Nous pouvons assurément satisfaire sans problème la demande en haute saison à condition d'avoir le nombre de voitures nécessaires et affecter les voitures en trop en d'autre activée ou à d'autre destination pendant la basse saison mais nous préférons rester ainsi pour alléger la somme à demander.

#### ***Section 4 – La concurrence***

Dans cette section, nous allons étudier les points forts et les points faibles des concurrents.

#### **41 – Points fort des concurrents**

Nous sommes en face de concurrents qui existent depuis longtemps, ils sont donc plus connus, plus expérimentés et ils possèdent également des voitures en quantité assez élevée. La rapidité est aussi un des points forts de la concurrence, point fort car les voyageurs n'aiment pas les voitures à faible vitesse ainsi que les voitures en mauvais état. Ils attirent également les voyageurs par leur sonorisation bien à point et ils ont pu identifier les genres de musiques préférées par ces derniers.

Nous avons aussi remarqué que quelques voyageurs ont leur coopérative « fétiche » mais d'après les enquêtes, cette fidélité n'est que le fruit d'une habitude de la part des voyageurs et la célébrité des coopératives.

Puisque les coopératives se trouvent au même endroit c'est-à-dire l'axe Sud à Fasankarana, les gens ne sont pas obligés de faire le va et vient au cas où l'une d'elle affiche complète. Ils peuvent également faire le choix entre ces nombreuses coopératives selon la voiture qui leur convienne. Des minis resto existent sur le lieu pour ceux qui n'ont pas eu le temps de manger avant le départ ou pour ceux qui veulent emmener quelque chose à grignoter. Les passagers peuvent être rassurés sur le fait qu'il y ait toujours des voitures au départ tous les jours. Tout ceci constitue les avantages de nos concurrents.

Certaines coopératives possèdent également des Boeing et arrivent à réduire leurs charges en chauffeurs et en entretiens et surtout en carburant car pour cinquante places ils n'ont besoin qu'une voiture, un chauffeur, un réservoir à remplir. La différence peut sembler négligeable mais au fil du temps et avec une bonne stratégie ils pourront nous devancer.

#### **42 – Points faible des concurrents**

En étudiant de près ces coopératives, ils ont beaucoup de points faibles. Comme nous avons déjà mentionné auparavant, leurs voitures ne sont pas assez confortables car ils utilisent : soient des Mazda E2200, soient des Toyota ou d'autres minibus n'excédant pas les 15 places. L'espace et la qualité des sièges dans ces véhicules dont la plupart ne comporte pas de repose tête ne sont pas compatibles par rapport à la distance du trajet surtout pour Tuléar (un périple d'à peu près 18 heures).

Chaque voiture dans une coopérative appartient à des propriétaires différents donc elle peut regrouper jusqu'à quatorze propriétaires voir plus. Dans la plupart des cas, ces derniers ne se connaissent même pas et gèrent individuellement leur activité, ceci peut aboutir à la longue à un manque de cohérence et une possibilité de développement assez faible.

Il existe aussi d'autres points faibles comme l'étroitesse de la gare routière. En effet, ce lieu est très étroit car il accueille non seulement ces dix coopératives mais d'autres encore. Il y a un manque d'espace, de sécurité et de confort considérable surtout en saison de pluie en raison de la boue qui y règne en cette période. Il arrive qu'en haute saison les coopératives n'arrivent pas à satisfaire la demande à cause de l'augmentation de flux de voyageurs et étant limitées par le nombre de voitures qu'elles possèdent. Le prix sur le marché peut donc être concurrencé avec une bonne gestion, un effort marketing, et surtout une amélioration des conditions des voyageurs.

Ces coopératives sont plus sensibles aux variations du prix des carburants par rapport à notre projet du fait du nombre de place de leur véhicule qui est largement insuffisant pour faire face à une éventuelle augmentation du prix du carburant.

Dans le cas des Boeing ils auront du mal à remplir les cinquante places après l'ouverture de MADA Travel car une fois MADA Travel connue et toutes nos stratégies bien au point, leur part de marché sera réduite et ils seront obligés soit d'augmenter leur prix soit d'abandonner.

## ***Section 5 – Analyse de l'environnement général***

Dans cette section, nous allons analyser les facteurs contextuels et structurels qui exercent une influence, favorable ou défavorable sur le secteur d'activité. L'environnement économique étudié dans les caractéristiques du projet ( chapitre 1) peut être pris en compte également dans cette section.

- Au cours des dernières années, nous avons assisté à des changements sociaux et culturels importants. Les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants sur la qualité des biens et des services qu'on leur propose, c'est évident car dans le temps, les voyageurs acceptaient



de voyager dans des conditions si atroces que le seul luxe était un camion adapté dont les sièges étaient très étroits. Aujourd'hui, la vie a changé, certaine personne ose même payer une place supplémentaire pour leur confort, confort qui est une des rares ressources que les transporteurs négligent actuellement et que nous allons utiliser comme étant notre arme principale. Pour le moment on peut dire que notre bus est un paradis pour les voyageurs mais demain on prévoit que ces derniers vont changer de style et préféreront peut être se déplacer en bus nouvelle génération ou d'autres moyens de transport, les Malgaches sont tellement friands de nouveauté.

- On ne peut aussi cacher que le prix du pétrole dans le monde entier est très instable pour diverses raisons, chose qui est à suivre de très près pour notre entreprise car cela pourrait nous donner de mauvaises surprises si nous ne le faisons pas assez. Pour prévenir cette augmentation et l'instabilité du prix, nous avons pris une certaine mesure pour bien contrôler et pour mieux gérer les dépenses en carburants et nous pensons aussi que l'utilisation du « super fuel max » nous permettrait de ne pas être directement touché par cette augmentation et nous laisserait une marge de temps pour revoir notre stratégie si jamais elle n'est pas prévisible.
- Concernant la possibilité de l'évolution de la technologie, elle est très probable vue la vitesse à laquelle les nouvelles technologies affluent de nos jours. Cela pourrait être défavorable dans le cas où nous nous désintéresserions de ce qui se passe autour de nous et surtout à l'étranger car les concurrents pourraient nous devancer. C'est pourquoi nous adoptons toujours une attitude innovatrice et ouverte à notre environnement pour percevoir chaque signe de changement et ne pas se laisser devancer. Compte tenu de la réduction du volume de pétrole disponible sur terre, nous prévoyons déjà d'établir une provision spéciale pour désuétude des véhicules roulant avec les produits pétroliers.
- Au point de vue économique, la création de MADA Travel aura un impact positif non négligeable sur l'économie malgache car elle contribue à l'augmentation des recettes de l'Etat.

- La nouvelle société contribuera également à améliorer la vie sociale grâce à la création d'emploi et surtout favorise l'échange inter provincial.
- Enfin, le dernier point qu'il ne faudrait pas oublier est relatif à l'impact écologique qu'aura notre projet. Il est vrai que l'automobile contribue à la pollution de l'air selon son état et c'est justement en connaissance de cause que nous avons prévu quelques mesures afin d'éviter ou au mieux de réduire cet impact négatif.

*Dans ce second chapitre, on a constaté que le marché existe et l'on a pu déterminer l'offre existante et la segmentation des clients potentiels. Nous savons désormais quels sont les points forts et les points faibles des concurrents ainsi que les différents contextes qui peuvent être favorable ou non au projet. Il nous appartient de ce fait de tirer profit de tous ces éléments et de les utiliser pour la réalisation de ce projet. Avant d'entrer dans la réalisation proprement dite, nous verrons tout d'abord quelques théories sur les outils et les critères d'évaluation du projet car ces éléments sont essentiels pour déterminer la faisabilité du projet.*

## CHAPITRE III – THEORIE GENERAL SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation d'un projet nécessite l'utilisation d'outils et de critères qui permettront à l'entreprise de faire son choix et d'opter ou non pour le projet en question. Il existe quatre outils d'évaluation de projet que nous allons définir dans ce chapitre et cinq critères d'évaluation du projet.

### ***Section 1 – Les outils d'évaluation***

Un projet peut être évalué à partir de sa valeur actuelle nette, de son taux de rentabilité interne, de la durée de récupération du capital investi, et de son indice de profitabilité.

#### **11 – La valeur actuelle nette ou VAN**

##### *111 – Définition*

La valeur actuelle nette est la différence entre les produits et les charges pendant la période d'évaluation actualisée à la date actuelle. Nous pouvons dire aussi que c'est la différence entre la valeur nette des entrées d'argent et la somme du capital investi.

##### *112 – Formule*

Elle se calcule par la formule suivante :

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

Soient :

- MBA : marge brute d'autofinancement
- i : taux d'actualisation
- C : capital investi
- n : durée de vie économique du projet.

L'investissement est rentable si l'on obtient une VAN positive c'est-à-dire supérieure à 0.

### 113 – Interprétation

Il faut préciser que la valeur actuelle nette peut être soit positive, soit nulle ou bien négative :

- ➔ Si la VAN est supérieur à 0, l'investissement a une rentabilité supérieure au taux d'intérêt.
- ➔ Si la VAN est égale à 0, l'investissement a une rentabilité égale au taux d'intérêt.
- ➔ Si la VAN est inférieure à 0, l'investissement a une rentabilité inférieure au taux d'intérêt.

La valeur actuelle nette constitue un critère de rejet pour tout projet dont la VAN est négative, et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui ont la valeur actuelle nette est la plus forte.

## 12 – Le taux de rentabilité interne ou TRI

### 121 – Définition

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation pour lequel la VAN est égale au capital investi. Autrement dit, c'est le taux qui rend égaux le montant de l'investissement et les marges brutes d'autofinancement induit par ce même investissement et qui ramène la valeur actuelle nette à 0.

Le TRI doit être le taux maximal auquel est possible l'emprunt du capital nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération ne soit pas déficitaire.

### 122 – Formule

Nous pouvons déterminer le taux de rentabilité interne à partir la formule suivante :

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

Et on procède ensuite par extrapolation proportionnelle.

### 123 – Interprétation

- ➔ Si une entreprise adopte un projet au TRI égal au coût du capital avant investissement, l'investissement n'apporte ni gain ni perte pour l'entreprise.

- ➔ En revanche, si le TRI est supérieur au coût du capital avant investissement, le projet est rentable.
- ➔ Si TRI est inférieur au coût du capital avant impôt, l'adoption du projet entraîne une perte pour l'entreprise.

Le taux de rentabilité interne sert à déterminer le seuil de rentabilité de l'investissement. Il constitue un critère de rejet pour tout projet s'il est inférieur au taux actuel planché requis par l'investisseur, et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui qui aura le TRI le plus élevé.

### **13 – La durée de récupération du capital investi ou DRCI**

#### *131 – Définition*

La durée de récupération du capital investi c'est le temps nécessaire pour que le total des recettes nettes procurées par un projet atteigne le montant de l'investissement. Autrement dit, c'est le nombre d'années nécessaires pour reconstituer ou récupérer le capital investi en fonction de la valeur actuelle nette.

Elle correspond au délai au bout duquel les flux nets de trésoreries générées par l'investissement initial remboursent les flux nets de trésoreries.

#### *132 – Formule*

Nous pouvons déterminer la durée de récupération du capital investi à partir des marges brutes d'autofinancement actualisées et cumulées à l'aide d'un tableau. On procède ensuite par interpolation en déterminant à quelle intervalle se situe le montant de l'investissement.

#### *133 – Interprétation*

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

## 14 – L'indice de profitabilité ou IP

### 141 – Définition

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un franc de capital investi. Il doit être supérieur à un pour que le projet d'investissement soit rentable.

### 142 – Formule

L'indice de profitabilité se calcule par le rapport entre les MBA actualisées et le montant de l'investissement :

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

### 143 – Interprétation

L'indice de profitabilité constitue un critère de rejet pour tout projet dont l'IP est inférieur à un, et un critère de sélection entre deux projets et sera retenu celui dont l'IP est le plus élevé.

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

Les critères d'évaluations retenus pour l'évaluation d'un projet sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durée de vie du projet et l'impact du projet. Le succès d'un projet peut être apprécié en combinant ces différents critères.

### **21 – La pertinence**

Elle mesure la corrélation entre les objectifs du projet et les objectifs et priorités de développement sur le plan global et sectoriel et le bien fondé du concept du projet par rapport aux besoins réels des groupes cibles. On mesure notamment la pertinence des objectifs par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires.

## **22 – L’efficacité**

Elle s’apprécie par la comparaison des objectifs et des résultats c’est-à-dire la différence entre ce qui était prévu et les réalisations. C’est donc le degré de réalisation des objectifs (ou des résultats).

Elle peut s’apprécier également par rapport à des objectifs de référence qui peuvent être exprimés en terme physique (augmentation de la productivité ou diminution du taux de rebu, etc.) ou en terme monétaire (augmentation du chiffre d’affaires ou des marges etc.).

## **23 – L’efficience**

Ce critère se réfère au coût et rythme auquel les interventions sont transformées en résultats. Elle se mesure par la comparaison des coûts et des résultats. L’efficience se réfère plus exactement à l’utilisation optimale des ressources dans la production des outputs. C’est l’économie dans la poursuite des objectifs.

L’efficacité et l’efficience font souvent l’objet d’appréciation convergente. Il en va ainsi chaque fois que des progrès de productivité favorise la réalisation des objectifs majeurs assignés à une unité. Ainsi, la réalisation d’un objectif d’augmentation du chiffre d’affaires (test d’efficacité) peut être assurée par la diminution des consommations intermédiaires (signe d’efficience) qui, en réduisant le coût de production, améliore la compétitivité prix de l’entreprise sur le marché.

Son appréciation renvoie à la notion de productivité et met en rapport les ressources consommées et la production obtenue de façon générale. Elle s’attache à évaluer la maîtrise par l’entreprise de processus technico-économique qu’elle conduit. Une entreprise ou unité quelconque fait preuve d’efficience quand elle manifeste leur aptitude à tirer parti au mieux de ressources qui lui est confiée. Elle traduit la productivité d’une unité.

## **24 – Durée de vie du projet**

La durabilité ou viabilité vise à évaluer la capacité de l’action ou des résultats 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.

## 25 – Impact du projet

C'est l'analyse des effets directs et indirects du projet à savoir :

- les effets du projet sur les bénéficiaires,
- les effets inattendus du projet sur les bénéficiaires et au-delà d'eux.

*En bref, cette première partie nous permet d'établir le potentiel d'affaires du projet. Nous avons identifié la future entreprise, son implantation, son environnement économique mais surtout ses activités. Nous avons déterminé le marché dans lequel elle va évoluer compte tenu de la demande et de l'offre. Cette étude nous amène à la conclusion que le marché n'est pas quelque chose qui reste figé éternellement. Au contraire, il évolue sans cesse et nous avons le choix entre subir cette évolution (ou changement) ou alors le déclencher. Enfin, nous avons déterminé les différents outils d'évaluations qui vont servir à l'évaluation financière du projet dans la troisième partie. Maintenant, nous allons entamer la deuxième partie dans laquelle nous saurons comment se déroulera exactement l'activité du projet.*



**DEUXIEME PARTIE :**

**CONDUITE DU PROJET**

Cette deuxième partie présente la conduite du projet qui est un ensemble de méthode et de techniques intégrées dans un système d'information qui aide une équipe dirigée par le chef de projet à prendre les décisions et les politiques de mise en œuvre du projet ainsi que la production attendue. Elle se divise en quatre chapitres qui traitent les éléments suivants :

- la technique de production qui explique le système de la prestation du service en question;
- la capacité de l'offre où il sera par ailleurs question de chiffre d'affaires envisagés ;
- la politique marketing afin de mieux pénétrer le marché ;
- l'étude organisationnelle qui étudie le système organisationnel de l'entreprise.

## CHAPITRE I – TECHNIQUE DE PRODUCTION

Ce chapitre nous montre comment fonctionne le projet en terme de produit à fournir c'est-à-dire le transport, et détermine les matériels nécessaires à son exécution.

### ***Section 1 – Identification des matériels***

Cette section reflète tous les besoins en équipements de la société que ce soit les matériels d'exploitation, de transport ou de bureau. Il est évident que ces matériels devront être acquis avant le commencement des activités.

#### **11 – Matériel d'exploitation**

Les premières choses dont nous avons besoin pour pouvoir accomplir notre projet sont évidemment les bus sans lesquels nous n'existerons même pas

Pour ce faire, nous avons le choix entre trois marques de voiture à savoir : **NISSAN** (CIVILIAN), **TOYOTA** (COASTER), **HYUNDAI** (COUNTY) qui comportent tous trente (30) places et qui sont très confortables. Après les avoir étudiés, ces marques ont chacune des atouts différents :

- pour NISSAN c'est son confort et sa qualité,
- pour TOYOTA c'est sa résistance et sa longévité,
- et pour HYUNDAI c'est son design.

Nous aurons l'avantage d'offrir un nouveau moyen de transport dans la zone nationale, beaucoup plus confortable, plus sécurisant, plus spacieux, bien aéré, avec siège à dossier haut et qui en plus sera équipé d'un DVD. Nous tenons également à préciser que nous utiliserons des voitures neuves.

A part les bus, nous aurons besoin de matériel informatique qui nous servira énormément car il nous aidera à la planification et au suivi de nos activités telle que le planning des trajets et des chauffeurs, ainsi qu'à l'enregistrement de ce qui a été effectué. Il sera aussi très utile pour la

conception et l'impression des tickets de bus qui sont inséparables au service offert et éventuellement à beaucoup d'autres tâches nécessitant l'utilisation de cet outil.

Nous pouvons également citer les équipements du bus que nous allons devoir acheter individuellement dont les porte bagages et les bâches pour recouvrir les bagages des passagers, les lecteurs DVD ainsi que les CD qui vont avec, le super fuel max qui est un appareil permettant de réduire la consommation de carburant, cette dernière acquisition nous permettra une réduction des coûts que nous n'avons pas encore pris en compte dans le plan financier pour avoir une marge de manœuvre.

## **12 – Matériels de bureau**

Les matériels de bureau ne doivent sans doute pas être délaissés car ils assurent non seulement le service mais aussi la qualité du service. Nous aurons besoin non seulement de matériels mais aussi de mobilier de bureaux pour assurer le bon déroulement de notre activité. Nous pouvons citer par exemple les rames de papiers pour les divers documents administratifs et les tickets de voyage, les agendas, les diverses fournitures bureautiques. Quant aux mobiliers, nous aurons besoin de tables de bureau, de chaise pour le personnel et les visiteurs, d'étagère pour ranger les dossiers.

## ***Section 2 – Planification des voyages***

Avec quatre bus à notre disposition, nous pensons effectuer deux voyages par jours reliant Antananarivo et Tuléar (2 bus), quatre voyages par jour pour le circuit reliant Antananarivo et Fianarantsoa (2 bus). Cela implique alors que les bus voyageront tous les jours au début de l'activité jusqu'à ce que l'on puisse investir pour de nouveaux bus. C'est la raison pour laquelle nous avons intensifié le suivi et l'entretien des véhicules, et nous avons également écourté la période d'amortissement à cinq ans pour pouvoir les remplacer le plus vite possible.

Sans plus tarder, voici comment se présente la planification des voyages. Elle a été élaborée à partir du nombre des voitures et celui des chauffeurs.

**Figure 1 : Plan du voyage Tana-Toliara (968Km)**

La vitesse moyenne est de **55 à 60 Km/heure**, temps estimé **18 heures** à cause des récréations et les casses croûtes.

**ANTANANARIVO**

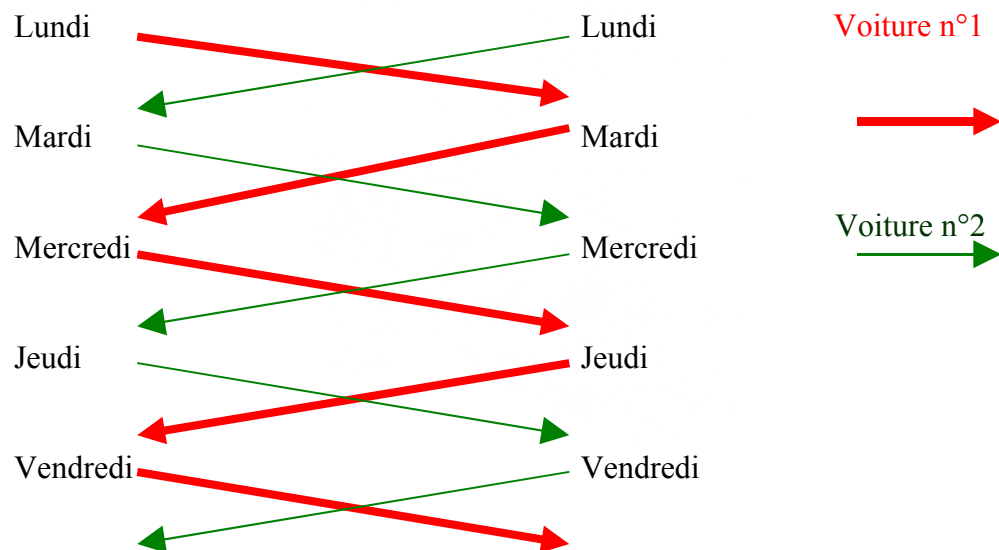
Arriver à 08 h

Départ à 14 h

**TOLIARA**

Arriver à 08 h

Départ à 14 h



Ici les voitures disposeront de six heures de repos après chaque voyage, temps recommandé par un mécanicien expérimenté.

**Figure 2 : Plan du voyage Tana-Fianarantsoa (407Km )**

Vitesse moyenne est à **60 Km /l'heure, temps estimé 7 heures** à cause des virages dangereux.

**ANTANANARIVO**

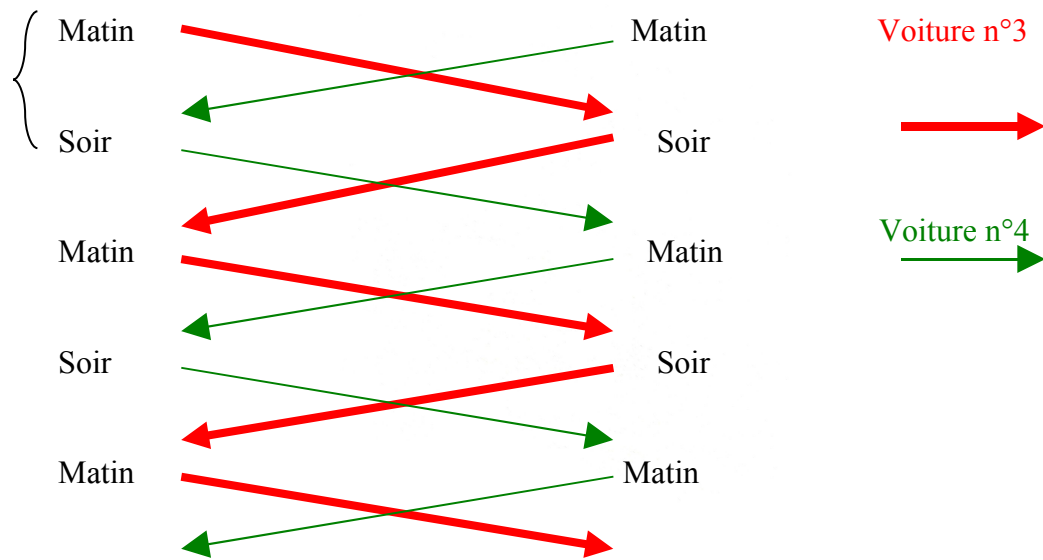
Arriver à 05 h et à 16h

Départ à 9 h et à 19 h

**FIANARANTSOA**

Arriver à 05 h et à 16h

Départ à 9 h et à 19 h



Dans ce cas les bus auront au total huit heures de repos, quatre à Antananarivo et quatre à Fianarantsoa, c'est-à-dire quatre heures après chaque voyage.

On peut constater que MADA Travel ne pousse pas trop les voitures si bien qu'on pourra réaménager les bus après leurs amortissements à d'autre activité ou de les revendre à un prix assez intéressant.

### **Section 3 – Le système de rotation des chauffeurs**

L'organisation des chauffeurs est aussi un point clé car c'est grâce à elle que nous pourrions assurer un service continu aux voyageurs. Une équipe de voyage pour un bus sera composée par un chauffeur titulaire (ou chauffeur mécanicien), un aide chauffeur pour Tana Tuléar et éventuellement un membre de l'administration. Il y aura alors 4 équipes qui vont se

relayer pour conduire les bus entre Antananarivo et Tuléar dont chaque groupe sera composé de 2 chauffeurs. Pour Antananarivo et Fianarantsoa, nous aurons besoin de 4 chauffeurs. Ce circuit est de plus courte distance par rapport à la première c'est pourquoi le trajet sera assuré par un seul chauffeur par voiture. En tout nous emploierons douze chauffeurs. Ils travailleront en rotation pendant un jour sur deux c'est-à-dire qu'après un voyage chaque équipe aura droit à une journée de repos et repartiront le lendemain et ainsi de suite.

Voici comment se passe la rotation des chauffeurs en question :

**Figure 3 : Plan de rotation des CHAUFFEURS**

### ANTANANARIVO

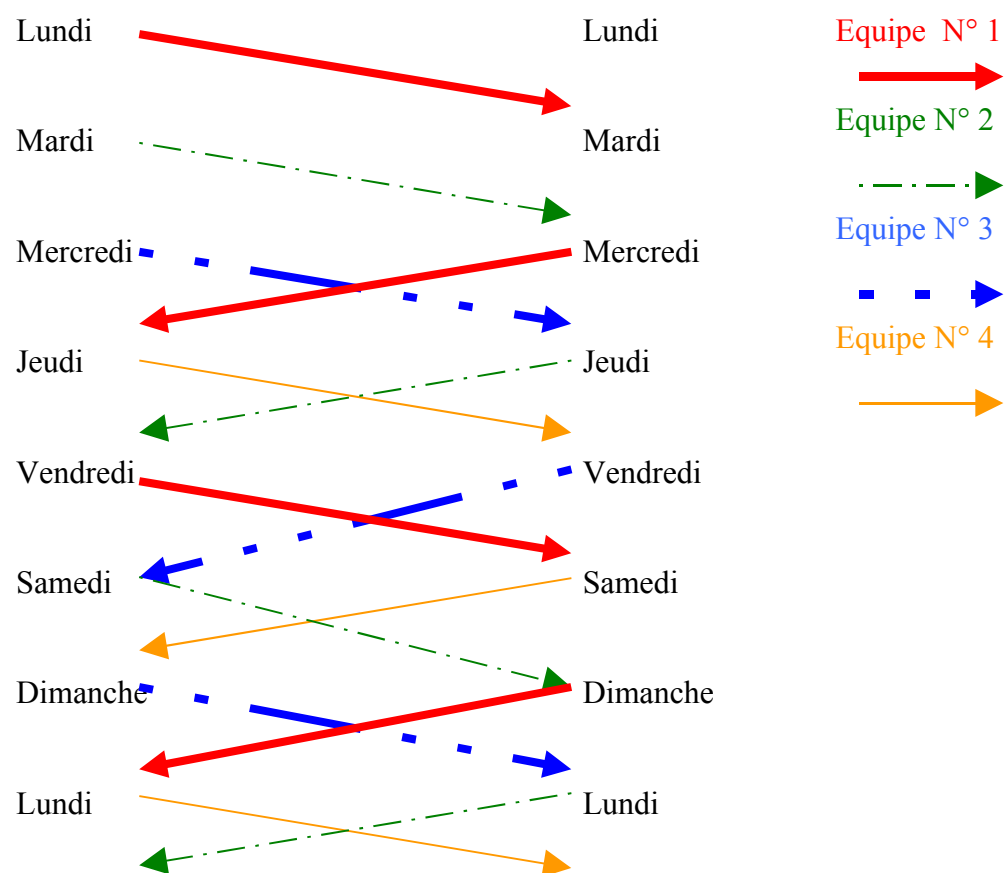
Arriver à 08 h

Départ à 14 h

### TULEAR

Arriver à 08 h

Départ à 14 h



Un tableau sera établi à l'issue de cette planification qui sera mis à la connaissance des chauffeurs et qui pourra leur servir de repère afin de suivre leur rotation et de savoir quand leur tour arrivera.

Voici une illustration de ce tableau au début de l'activité et pendant la première rotation :

Tableau n° 3 – Tableau de rotation des chauffeurs

Date de départ (exemple)	Lieu de départ	Equipe concernée
01/09/N	Antananarivo	Equipe n°1, n°2,
02/09/N	Antananarivo	Equipe n°3, n°4,
	Tuléar	Equipe n°1, n°2,
03/09/N	Antananarivo	Equipe n°1 et n°2
	Tuléar	Equipe n°3 et n°4

Source : tableau établi par moi-même

Le plan de rotation est presque le même pour les deux circuits mis à part les heures de départs et le nombre de chauffeurs. Voici comment cela se présente pour Fianarantsoa :

*Figure 4 : Plan de rotation des CHAUFFEURS*



## ANTANANARIVO

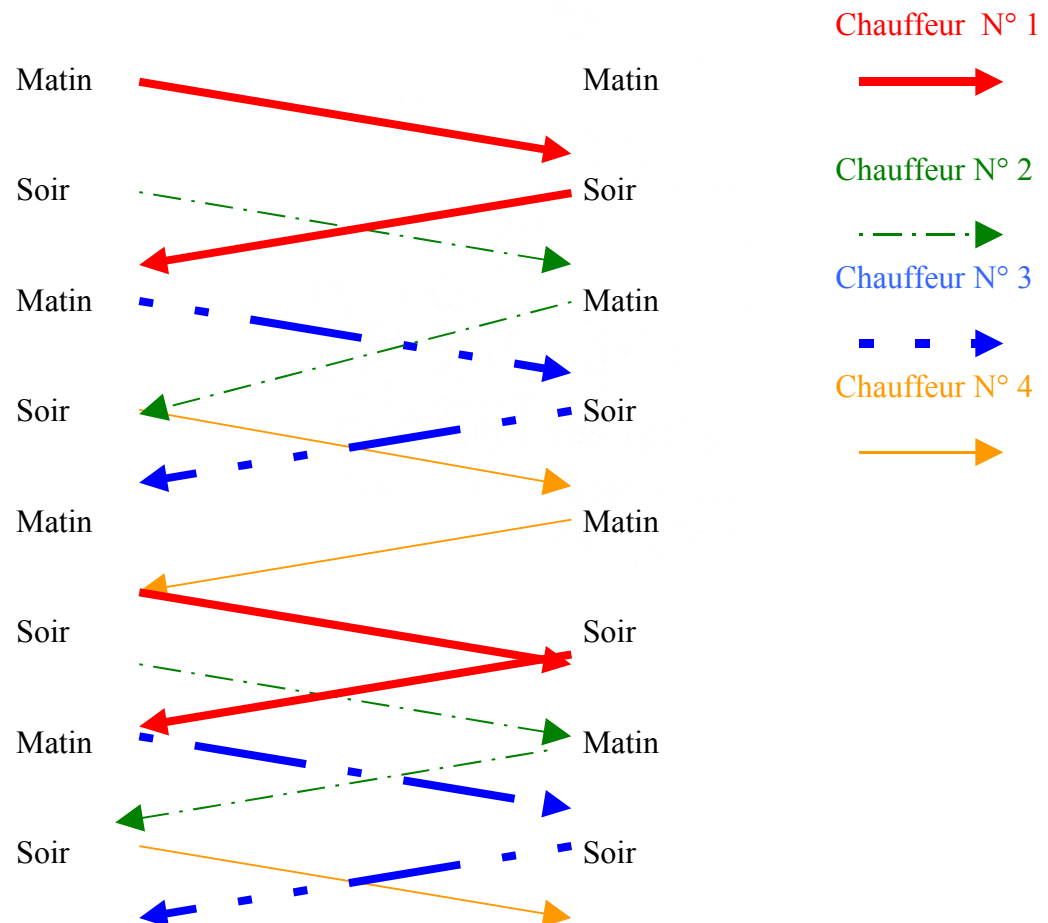
Arriver à 05 h et à 16h

Départ à 9 h et à 19 h

## FIANARANTSOA

Arriver à 05 h et à 16h

Départ à 9 h et à 19 h



Ce premier chapitre nous a permis de déterminer le système de rotation des chauffeurs afin d'assurer un service continu à la clientèle et nous avons également mis en place le planning des quatre voitures sans oublier les matériels nécessaires à la réalisation du projet. Ces différents éléments se réfèrent directement à l'activité proprement dite de la future entreprise et leur définition sont utile pour toute la durée du projet. Seulement, nous avons besoin de plus de précisions chiffrées concernant ces activités et c'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE II – CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGE

Ce chapitre nous informe sur la capacité de l'offre du projet et les prévisions de ventes, ainsi que le système de contrôle qualité pour la vision qualitative du projet.

### **Section 1 – Capacité du véhicule et de l'offre**

Comme nous le savons, le bus comporte trente places chauffeur compris. La capacité totale des véhicules est alors égale à la différence entre le nombre de place et le nombre de chauffeurs nécessaires pour le voyage. Pour Toliara, sa capacité est de vingt huit (28) places par voiture car il faut deux chauffeurs pour ce circuit et ce en supposant qu'il n'y a pas de membre de l'administration à bord. Pour Fianarantsoa, ce sera de vingt neuf (29) places car un seul chauffeur est nécessaire. Dans le cas où un membre de l'administration voyagerait avec les passagers car ce cas peut se présenter surtout au début des activités, la capacité respective pour les deux circuits sera de vingt sept (27) places et vingt huit (28) places.

D'après les forces et les faiblesses des concurrents identifiées précédemment et aussi d'après les études faites auprès des clients potentiels, nous avons établi la stratégie suivante afin de pénétrer le marché. Nous allons donner à nos passagers l'occasion de voyager dans un bus **confortable** qui n'existe pas encore ou presque sur le marché du transport en commun. Ce sont des bus surtout utilisés par les grands hôtels, les agences de voyages pour le transport de leurs clients étrangers et par l'Etat malgache. Nous leur offrirons **des services de qualité** en aménageant un endroit spacieux et sain pour la gare et à une distance raisonnable de la ville où il y aura une salle de réception et d'attente pour les voyageurs, et un lieu d'embarquement convenable. Et l'avantage principal est que tout cela sera offert à **un prix très compétitif**.

En se référant à cette base de pénétration du marché, nous pensons pouvoir atteindre la part de marché de 10% évaluée dans la section « Evaluation du marché ». Bien que nous estimions pouvoir en détenir davantage, nous sommes encore limités par le nombre de voiture que nous pouvons acheter mais nous comptons élargir notre activité très prochainement.

## Section 2 – Prévision de vente

Nous pouvons faire la prévision de nos ventes à partir du nombre de billets vendus par jour et ce sur la base toujours de la part de marché estimée. D’après notre capacité, nous avons vingt sept (27) places disponibles pour Toliara et vingt huit (28) pour Fianarantsoa. Après calcul nous aboutissons à :

- **cinquante quatre billets** (54) par jours vendus à Ar 25 000 l’unité ou (125 000Fmg) pour Antananarivo – Tuléar,

- **cent douze billets** (112) pour Antananarivo – Fianarantsoa à Ar 10 000 (50 000fmg),

Ce qui nous donne un total de **cent soixante six (166) billets** vendus par jour pour le compte de MADA Travel.

Exceptionnellement pour la première semaine d’activité, nous évaluerons le chiffre d’affaire à sa moitié pour être plus prudent. Précisons que ces calculs représentent la capacité du véhicule si un membre de l’administration fait parti du voyage. Pour la quatrième et la cinquième année, nous évaluerons la vente pour la capacité maximale à savoir vingt huit (28) et vingt neuf (29) places ce qui nous donne une vente de **cent soixante douze (172) billets** par jour.

Tableau n° 4 – Chiffre d’affaires prévisionnels des cinq premières années (en Ariary):

ANNEES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Billets vendus</b>	59 179	59 760	59 760	61 920	61 920
<b>Chiffre d'affaires</b>	880 555 000	889 200 000	889 200 000	921 600 000	921 600 000

Source : enquête sur terrain/cours de comptabilité première année

Notons que dans les calculs de l’évaluation financière, le nombre de billets vendus a été estimé successivement à vingt sept (27) et à vingt huit (28) par voiture.

### **Section 3 – Le système de contrôle qualité**

Afin d'assurer la qualité de notre service, nous comptons conscientiser et responsabiliser chaque membre de la société, sans aucune exception, sur l'importance de leur travail et de leur répercussion sur l'image de la société. Il est important aussi de leur faire savoir à quel point ce serait néfaste pour l'entreprise si jamais ils négligent leur travail et à quel point leur contribution sera bénéfique non seulement pour l'entreprise mais surtout pour eux car c'est le succès de l'entreprise qui fait le succès de chacun et vis versa. Ceci aboutit alors à la mise en place d'une culture de participation de chacun. De ce fait, tout le monde aura le mérite d'avoir contribué au développement de la société et sera encore plus motivé dans son travail. L'application de cette culture suppose évidemment un bon accueil des clients et être attentif à leur besoin.

En plus de cette culture de participation, il y aura un système de contrôle du bon fonctionnement des opérations sous la responsabilité du responsable des opérations. En effet, les chauffeurs auront à remplir un document qui servira à décrire le déroulement du trajet après chaque voyage et à mentionner tous les détails pertinents qui nécessitent d'être évoqués tel que panne de voiture à tel endroit, réparation à faire, mécontentements des voyageurs, problème de santé durant le trajet, et autres. Un mécanicien fera également le contrôle des bus au départ et à leur arrivée et remettra un compte rendu au responsable des opérations qui prendra ensuite toutes les mesures correctives nécessaires. Si le cas suivant ce produit tel que une voiture a besoin d'entretien dans une autre ville qu'Antananarivo le mécanicien se rendrait sur place pour faire le nécessaire. A part le contrôle mécanique, les bus auront également droit à un lavage à chaque arrivée que ce soit de l'extérieur ou de l'intérieur du véhicule. Le respect de la propreté et des voyageurs sera une des principales préoccupations de l'entreprise.

Enfin, pour être plus proche de nos clients, un des responsables de la société fera quelques fois un bout de trajet avec les voyageurs afin de les rassurer et de leur réserver le meilleur accueil possible et de leur encourager à ne pas hésiter à avoir recours à notre service la prochaine fois.

*Voilà donc en ce concerne les prévisions de vente et le contrôle qualité. Ce dernier se caractérise surtout par une culture que nous allons mettre en place dès le début des activités. Mais pour atteindre les ventes calculées précédemment, nous déterminerons la stratégie marketing à adopter notamment sur le marketing MIX (ou les 4P).*

## CHAPITRE III – POLITIQUE MARKETING

Ce plan marketing présente l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de vente déterminés lors de notre analyse de marché. Il existe un lien très étroit entre la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie marketing. Il s'agit ici de déterminer quelles seront les stratégies de produit, de prix, de publicité et promotion et du service après vente.

### ***Section 1 – Stratégie de produit***

Afin de pénétrer le marché, nous procéderons à une stratégie de différenciation avec la qualité du service et des bus. On envisage également de développer la qualité de nos services futurs en proposant du rafraîchissement et des amuses gueules aux passagers, et en leur offrant un trousseau de voyage pendant le trajet ; ainsi que d'étendre notre marché vers les autres régions de Madagascar.

Comme nous proposons un service, nous nous engageons à offrir un produit nouveau et de qualité pour la plupart des passagers. Nouveau car il n'existe que très peu de coopérative qui utilise un bus de tel sorte pour le transport en commun, on a dénombré exactement cinq parmi les coopératives qui vont dans le sud dont deux COUNTY (HYUNDAI) et trois CIVILIAN (NISSAN) mais aucun ne va jusqu'à Tuléar. Pour le TRANSPOST on en dénombre à peu près six COASTER (TOYOTA) dont deux vont dans le sud mais pas non plus jusqu'à Tuléar. En effet, ce sera une nouveauté pour les gens surtout pour Tuléar et nous savons à quel point les Malgaches sont friands de nouveauté. Ceci nous permettra d'attirer encore plus de clientèle. Ensuite, il sera de qualité du fait du confort à bord du bus et de la considération que nous accordons à la clientèle. Il y a aussi le fait que chaque bus soit équipé d'un DVD et donc d'un poste téléviseur placé derrière le chauffeur (au milieu) accompagnant le DVD que tous les passagers auront le loisir de regarder jusqu'à destination. Nous y passerons des films et des clips qu'ils soient malgaches ou étrangers. Tous les bus seront également équipés de rideaux et de coussin spécial à chaque place.

En bref, notre but est d'attirer les clients en leur offrant la chance de voyager dans un bus confortable lequel ils n'ont pas l'habitude de pendre, et en jouant sur la qualité du service apporté par chaque employé à tous les niveaux.

## Section 2 – Stratégie de prix

On peut considérer le prix comme étant un de nos atouts pour pénétrer le marché. Notre prix a été déterminé à partir de celui du marché et du coût des opérations (ou coût de revient) en considérant également le pouvoir d'achat des clients potentiels. Nous essayons autant que possible de ne pas nous éloigner du prix offert par les concurrents notamment les coopératives, voir même de les concurrencer. Et c'est justement le cas car nous sommes en mesure de proposer un prix moindre en plus de la qualité du service.

Afin de déterminer le coût de revient du voyage d'un bus, nous allons calculer ci-après les dépenses mensuelles de la société ajoutées des dépenses annuelles supportées par un mois d'activité :

### ► Coût de revient pour le circuit Antananarivo –Tuléar

<b>CHARGES</b>	
<b>Nombre de voiture</b>	<b>2</b>
<u>Coûts journaliers/voiture</u>	
Gas-oil	316 800
<u>Coûts mensuels/voiture</u>	
Chauffeurs	1 000 000
Entretiens	1 812 000
Assurance	713 392
Gas-oil	7 856 640
<b>TOTAL/voiture</b>	<b>11 382 032</b>

Coûts administratifs/mois	
Autres coûts	3 980 000
Personnel	2 053 000
<b>TOTAL</b>	<b>6 033 000</b>

<b>PRODUITS</b>	
Prix d'une place	25 000
<u>Produits journalier/voi</u>	
CA	675 000
<u>Produit mensuel/voit</u>	
CA	20 250 000
<b>TOTAL</b>	<b>20 250 000</b>

CA / mois	20 250 000
coût du voyages	11 382 032
coût administratif	3 016 500
<b>Bénéfice/voiture/ mois</b>	<b>5 851 468</b>

Prix de revient/voiture/mois	<b>14 398 532</b>	Ariary
Prix de revient/voiture/jour	<b>479 951</b>	
Nombre de places	28	
<b>Prix de revient d'une place</b>	<b>17 141,11</b>	

### ► Coût de revient pour le circuit Antananarivo – Fianarantsoa

<b>CHARGES</b>		
<b>Nombre de voyage/voiture/jour</b>		<b>2</b>
<u>Coûts journaliers</u>		
Gas-oil	268 620	
<u>Coûts mensuels/voiture</u>		
Chauffeurs	600 000	
Entretiens	1 510 000	
Assurance	713 392	
Gas-oil	6 661 776	
<b>TOTAL/voiture</b>	<b>9 485 168</b>	

Coûts administratifs	
Autre coût	2 610 000
Personnel	676 800
<b>TOTAL</b>	<b>3 286 800</b>

Prix de revient/ voiture/ mois	<b>11 128 568</b>	Ariary
Prix de revient/ voiture/ jour	<b>370 952</b>	
Nombre de places(28*2)	56	
<b>Prix de revient d'une place</b>	<b>6 624</b>	

<b>PRODUITS</b>	
Prix d'une place	10 000
<u>Produits journalier</u>	
CA	560 000
<u>Produit mensuel</u>	
CA	16 800 000
<b>TOTAL</b>	<b>16 800 000</b>

CA / mois	16 800 000
coût des voyages	9 485 168
coût administratif	1 643 400
<b>bénéfice</b>	<b>5 671 432</b>

Les dépenses en carburant sont une des plus importantes parmi nos charges d'exploitation c'est pourquoi le calcul des dépenses prévisionnelles est primordial. Nous ne pouvons pas nous permettre de faire une sous – évaluation car cela se percutera directement sur l'ensemble de nos activités. La formule pour déterminer le coût de la consommation se présente comme suit :

*Consommation au cent Km x Distance en Km/100 x prix du litre du gasoil = Dépenses pour un voyage*

Calculons par exemple la dépense pour un voyage Antananarivo – Fianarantsoa, les données nécessaires sont :

- distance : 407 Km

- consommation de la voiture : 15 litres au cent

- posons comme prix du litre du gasoil en 2006 : Ar 2 200 ou 11 000 Fmg (jusqu'à ce jour, le 23 juin 2006, le prix du litre est de Ar 2130)

Dépenses pour un voyage =  $15 * 407/100 * 2\,200 = \text{Ar } 134\,310$



Dépenses d'une voiture en une journée = Ar 134 310 \* 2 = Ar 268 620

Comparons les tarifs proposés par les coopératives aux prix que nous allons proposer :

Ligne	Type de voiture	Prix concurrents	Prix MADA Travel
Antananarivo – Fianarantsoa	Minibus	13 000 Ar	<b>10 000 Ar</b>
	Boeing	10 000 à 11 000 Ar	
	Bus	12 000 à 13 000 Ar	
Antananarivo - Tuléar	Minibus	28 000 Ar	<b>25 000 Ar</b>

Date de révision: juin 2006

En cas d'inflation, nous comptons garder la même politique vis-à-vis des concurrents et d'augmenter nos prix proportionnellement à celui du marché et des écarts établis auparavant. Il va sans dire que le prix des carburants va augmenter dans un futur proche et cela entraînerait forcément une hausse des tarifs des coopératives. Nous pouvons déjà estimer pouvoir garder notre prix plus longtemps que nos concurrents grâce à notre politique marketing et à l'utilisation du réducteur de consommation de carburant.

### **Section 3 – Stratégie de publicité**

Notre objectif concernant la communication est d'attirer le plus rapidement possible l'attention des personnes cibles et de susciter leur intérêt à demander notre service. Pour cela, nous pensons utiliser des brochures contenant certaines informations clés sur les voyages et des messages susceptibles d'attirer l'attention des lecteurs que nous distribuerons aux alentours (extrémités) de la gare routière pour que le message aille directement aux personnes concernées.

En général, la brochure contiendra les éléments suivants :

- ❖ présentation du service offert par MADA Travel à bord d'un bus confortable
- ❖ images montrant les véhicules utilisés et au dos le plan menant vers la gare
- ❖ le tarif en marquant que c'est très abordable
- ❖ la possibilité de voir des films et clips autant malgaches qu'étrangers durant le voyage
- ❖ les horaires de départ

Nous n'allons pas faire appel au média pour commencer pour minimiser les coûts mais aussi parce que nous pensons que notre approche sera plus rapide. Par contre, nous comptons beaucoup sur « le bouche à oreille » car c'est un des moyens très efficaces pour être reconnu et c'est pourquoi nous sommes très strictes sur la qualité du service. Ce sera une façon de fidéliser les clients.

Nous distribuerons également des cartes de visite au cours du trajet pour permettre à nos clients de faire une réservation par téléphone pour leur prochain voyage, seulement cette dernière devra être suivie d'une confirmation.

En tout, le coût de la publicité se résumera aux papiers dépensés pour les brochures ainsi que l'encre consommée, au frais de déplacement et au temps mis pour les distribuer car nous réaliserons nous même les brochures. Nous disposons des moyens nécessaires pour cela (ordinateur, imprimante avec encre couleur, logiciel de conception des brochures). Nous pouvons présenter en annexe un exemple assez simplifié de brochure que nous distribuerons nous-même.

#### ***Section 4 – Service après vente***

Nous souhaitons instaurer un service après vente captivant pour fidéliser les clients et favoriser l'image de la société.

Au début de notre activité, ce service sera encore restreint mais nous pensons l'améliorer au fur et à mesure que l'entreprise va se développer. Nous tenons aussi à préciser qu'un tel service n'existe pas chez nos concurrents.

Les améliorations que nous pensons apporter dans le futur consistent à offrir un casse croûte aux voyageurs pendant le voyage. Cela pourra comprendre un yaourt avec une portion de gâteau sec, ou alors du jus PM en plastique et du gâteau sec, ou bien des amuses gueules à la place des gâteaux sec mais le choix n'est pas limité à ces derniers. Nous varierons selon les jours de voyage et la destination. Nous pouvons aussi prévoir de proposer des boissons chaudes pour

ceux qui arrivent le matin, ou encore de faire une livraison des marchandises pesantes et volumineuses.

Une autre méthode consiste aussi à organiser des tirages au sort pour certains jours de l'année, par exemple à Noël, Pacques, fête des mères, fête des pères, saint Valentin, fête nationale et d'autres encore. Le tirage comprendra les numéros de ceux qui voyageront ce jour là et accordera un lot à celui qui sera tiré au sort en guise de reconnaissance de MADA Travel pour avoir choisi notre service. Ces lots pourront être différents comme par exemple le remboursement du billet acheté ou un voyage gratuit au retour ou une pizza géante, etc.

Nous envisageons également d'organiser des manifestations sportives, culturelles ou religieuses à Tuléar et dans les autres villes afin de promouvoir l'image de la société.

*La politique marketing est un moyen de pénétrer le marché et d'atteindre notre objectif de vente. Ici, nous soulignons la nature du produit, du service plus exactement, du prix offert qui est très compétitif, du moyen de lancement et aussi des prévisions pour le développement du service après vente. Tout ceci a un aspect plutôt stratégique mais sa mise en œuvre sera bénéfique pour le projet. Si telle est la stratégie marketing du projet, nous devons maintenant savoir comment elle sera appliquée et surtout par qui. Ce qui nous amène au chapitre suivant qui nous parlera de l'étude organisationnelle.*

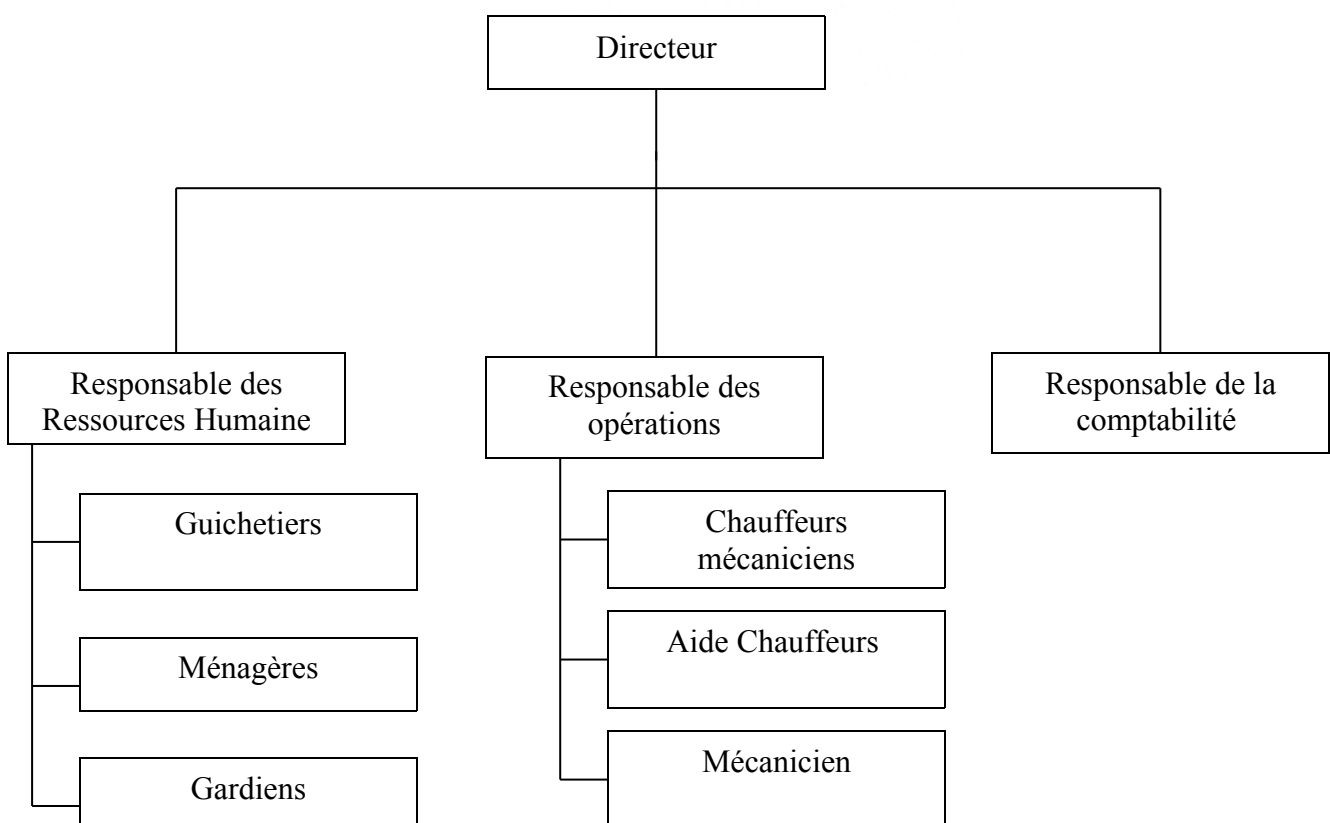
## **CHAPITRE IV – ETUDE ORGANISATIONNELLE**

Les ressources humaines sont de très hautes importances car ce sont les Hommes qui assurent la réalisation des objectifs organisationnels. Le plan des ressources humaines présentera les besoins en chauffeurs et les autres employés donc tout le personnel de l'entreprise. C'est à ce stade que nous allons présenter l'organisation de l'entreprise avec la description des postes clés.

### **Section 1 – Structure organisationnelle**

Puisque la nature juridique de l'entreprise sera une société à responsabilité limitée, elle sera tout d'abord présidée par le conseil d'administration qui sera composé par nous-même, les promoteurs, et éventuellement le bailleur du projet. Nous assurerons également la direction et le développement de la société en nous départageant les différents postes de l'organisation.

Ci-dessous montre l'organigramme de l'entreprise suivi de la description de chaque poste et des responsabilités de celui qui l'occupe



### **Section 2 – Organisation**

Cette section nous montre quels sont les besoins du projet en terme de personnel ainsi que l'attribution de chacun des employés.

## **21 – Besoins en chauffeurs**

Chaque voyage sera assuré par une équipe composée de deux chauffeurs pour Tuléar qui se relayeront durant le trajet et un seul pour Fianarantsoa. Compte tenu du nombre de voitures utilisées et du nombre de voyage que nous pensons effectuer, nous aurons besoin de quatre équipes (4) pour assurer la ligne Antananarivo - Tuléar c'est-à-dire huit (8) chauffeurs qui se succéderont. Nous embaucherons alors huit (8) chauffeurs pour l'axe Antananarivo Tuléar dont quatre (4) titulaires et les quatre (4) autres seront les suppléants ou « aides chauffeurs ». Quatre (4) autres chauffeurs s'assureront d'Antananarivo Fianarantsoa. En somme nous recruterons douze (12) chauffeurs.

Les qualifications requises pour les chauffeurs sont tout d'abord être titulaire d'un permis de conduire pour le transport en commun, avoir une expérience de cinq ans dans ce domaine, avoir déjà effectué des voyages de longues distances pour ceux qui ont travaillé dans le transport urbain, être disponible à suivre le plan de voyage qu'on lui propose.

Les chauffeurs sont les principaux acteurs de ce projet c'est pourquoi ils doivent être coopérants et poursuivre les objectifs de la société. Après avoir fait notre petite enquête et exposé notre projet à quelques chauffeurs, nous avons déjà une liste potentielle des chauffeurs à embaucher pour assurer les premières activités.

## **22 – Besoins en autres employés**

A part les chauffeurs, nous devons également embaucher d'autres employés indispensables pour la réalisation du projet dont voici leur liste :

- un mécanicien
- Trois responsables d'accueil (guichetiers)
- trois ménagères
- trois gardiens

Les dirigeants et les employés administratifs ne sont pas encore compris dans cette liste mais au total il y aura quatre dirigeants.

## **23 – Attribution du personnel**

### Le Directeur :

La direction générale de l'entreprise sera assurée par l'un des promoteurs du projet. Il aura à gérer l'ensemble de la société et à veiller sur la synergie de toutes les opérations, à leur bon déroulement, et à leur contrôle. Il devra élaborer les plans de développement de la société ainsi que les plans marketings avec l'assistance des autres membres.

Notons que le Président de la société résidera à Antananarivo et s'occupera notamment du suivi des activités sur les lieux. Il tiendra une réunion des dirigeants toutes les semaines afin de faire un briefing des activités de la semaine, voir les problèmes rencontrés afin de les résoudre, et élaborer le programme et les objectifs de la semaine suivante. Il fera de temps en temps des voyages dans les provinces pour s'entretenir avec les chefs de station et voir de plus près le déroulement des activités. Il pourra être secondé par le responsable des finances et de la comptabilité pendant ces voyages.

### Le responsable des ressources humaines :

Il aura pour mission de s'assurer que l'entreprise dispose de tout le personnel nécessaire pour sa bonne marche et de toutes les tâches liées à ce poste à savoir la rémunération du personnel, les avantages sociaux, les conditions de travail, la formation du personnel sur l'accueil des clients et tout ce qui a un rapport avec le personnel. Elle doit aussi chercher tous les moyens possibles pour motiver et conserver le personnel et de ce fait d'élaborer un plan de développement du personnel.

Il occupera un bureau à Tuléar et se chargera également du suivi de la station sur les lieux sans compter la réunion qu'il devra assister chaque semaine à Antananarivo. Il consacrera également une très grande partie de son temps à faire l'intérim du Président de la société dans le suivi des activités ainsi qu'à l'accueil des clients à la gare. Cette dernière tâche est jugée d'une très grande importance par les promoteurs car elle consiste à mettre à l'aise les clients et à susciter leur envie de toujours solliciter les services de MADA TRAVEL.

Le responsable de la comptabilité :

Ce poste sera occupé par une seule personne. Cette dernière aura pour mission de tenir la comptabilité de la société et tout ce qui s'y rattache. Il s'occupera aussi de la détermination des divers impôts et taxes à payer par la société c'est-à-dire de tout ce qui concerne la fiscalité. Il pourra faire l'intérim du président à Antananarivo lorsque ce sera nécessaire. Le commissaire au compte s'occupera par contre du suivi des états financier.

Le responsable des opérations:

Le responsable des opérations résidera à Antananarivo et s'occupera de tout ce qui concerne les bus et leur entretien. Nous pouvons citer les responsabilités suivantes :

- assurer le bon état des véhicules au départ,
- s'assurer que le lavage a été bien effectué,
- confronter les rapports effectués par les chauffeurs et le mécanicien,
- constater leur exactitude et prendre les décisions qui s'imposent,
- se déplacer en province si nécessaire en cas de problème survenu pendant le voyage ou dans une les stations de Fianarantsoa ou Tuléar.

Le mécanicien

Le mécanicien travaillera sous la directive du responsable des opérations. Ils effectuent un contrôle mécanique des bus à chaque arrivée à Antananarivo, pour s'assurer que tout est en bon état et détecter les problèmes éventuels. Il doit aussi constater et confirmer ou rectifier les affirmations du chauffeur dans le compte rendu. Tout ceci doit être mis sur papier faisant l'objet d'un compte rendu du mécanicien où il doit également mentionner les mesures à prendre et les classer selon leur ordre d'urgence et d'importance. Leur principal tâche est donc de faire le suivi de l'état des voitures où qu'elles soient.

Il est responsable des vidanges et des autres entretiens des voitures en temps nécessaire ainsi que toute réparation utile durant l'exploitation.

Les chauffeurs mécaniciens:

Ce sont le moteur de la société du fait que sans eux il n'y a pas de service fourni. L'activité même de la société dépend d'eux et la fidélité de la clientèle dépend également de leur travail. La

clientèle doit avoir une bonne impression des chauffeurs. Nous pouvons citer ici quelques précisions sur leurs responsabilités :

- ils doivent arriver à la gare deux heures avant le départ pour ceux qui se trouvent dans leur ville,
- ils doivent bien accueillir les passagers en se présentant à eux avant le départ et en leur souhaitant de passer des moments agréables au cours du voyage,
- ils doivent remplir un compte rendu de voyage à chaque arrivée pour y mentionner les détails du déroulement du trajet, compte rendu qui servira d'abord au mécanicien et au directeur technique et ensuite aux autres postes administratifs et notamment la direction,
- ils sont responsables de contrôler la propreté des bus avant le départ

Notons qu'ils doivent d'abord faire un compte rendu verbal au mécanicien au cas où des ennuis mécaniques se seraient produits avant de le rédiger. Particulièrement pour Antananarivo Tuléar, les chauffeurs sont les titulaires et donc les premiers responsables pendant le voyage, les suppléants sont sous leurs ordres.

#### Les responsables d'accueil ou guichetiers :

Ces derniers s'occuperont de l'accueil des clients au comptoir de la gare. Ils devront entre autres :

- recevoir les clients,
- enregistrer et organiser les réservations,
- remettre les tickets aux voyageurs,
- les conseiller sur le programme des voyages,
- toujours garder le sourire

Ils doivent aussi être présentables, avoir le sens de la communication (être sociable et aimable), et surtout ne pas oublier de remercier les clients de faire confiance à nos services ou encore de remercier les clients potentiels de leur passage.

#### Les ménagères :

Les ménagères s'occuperont des tâches ménagères dont :

- le maintien de la propreté en permanence de la gare (le sol et les vitres),



- le nettoyage des bureaux,
- le nettoyage de l'intérieur des bus,
- l'entretien du matériel de nettoyage,
- la préparation du repas du personnel dans les provinces

A part les tâches ménagères, ils contribuent beaucoup à l'accueil des clients tout en leur étant respectueux, aimable, serviable.

#### Les gardiens:

Ils seront au nombre de deux pour chaque gare. Pendant la journée, ils peuvent contribuer à l'accueil des clients à l'entrée du portail ou alors au lavage des bus et à l'embarquement et débarquement des bagages ou d'autres petits travaux. Ils assureront la sécurité pendant la nuit car ils retireront dans la gare.

Nous considérons que chaque poste est un poste clé pour la bonne marche et le développement de l'entreprise, c'est pourquoi nous conscientiserons chaque employé sur l'importance de sa participation et de l'impact qu'aura son travail sur l'entreprise. Chacun sans exception aura alors un rôle commun qui est d'implanter la meilleure image de l'entreprise dans le cœur des clients et ainsi contribuer à son développement. Pour ce faire, nous allons mettre en place une culture de participation où la contribution de chacun est fortement souhaitée. Cette contribution portera sur trois points que nous jugeons essentiels dont :

- **la ponctualité dans l'accomplissement du travail,**
- **le respect de la propreté et la convivialité,**
- **le respect et le bon accueil du client.**

La ponctualité signifie aussi être sérieux et avoir une autodiscipline pour l'employé mais elle sous-entend également le respect des horaires de départ non seulement par l'entreprise mais aussi par le client. Par contre, le respect de la propreté contribue beaucoup à donner une bonne image de l'entreprise et avoir une bonne condition de travail. La convivialité fait naître une bonne ambiance au sein de l'entreprise et c'est très motivant pour la plupart des employés mais il faut seulement savoir les limites pour éviter un abus. Quant à l'accueil des clients, c'est l'outil

principal pour les fidéliser c'est pourquoi il fait partie de nos priorités. Cette dernière tâche incombe à tout le personnel sans exception du gardien jusqu'aux dirigeants, en passant par les chauffeurs et les ménagères.

### ***Section 3 – Calendrier de réalisation***

Ce chapitre nous permettra d'avoir une vision globale de ce que nous devons accomplir pour la réalisation du projet.

Le calendrier d'exécution est un outil de planification qui permet d'identifier les étapes importantes et d'établir un échéancier des diverses activités à réaliser. Pour simplifier les choses, voici un tableau qui représente le calendrier de réalisation :

Tableau n° 5 – Tableau représentant le calendrier de réalisation :

Tâche	Tâches	Durée	Tâches antérieures	Période
0	Acceptation du financement			1 <sup>er</sup> jour
1	Constitution de la société	7 jours	0	2 <sup>ème</sup> au 9 <sup>ème</sup> jour
2	Ouverture d'un compte	½ journée	1	10 <sup>ème</sup> jour
3	Commande des bus	½ journée	1	10 <sup>ème</sup> jour
4	Débloccage des fonds	1 jour	0 et 2	11 <sup>ème</sup> jour
5	Achats des matériels	7 Jours	4	12 <sup>ème</sup> au 18 <sup>ème</sup> jour
6	Conception et impression des brochures, billets, etc.	7 Jours	5	18 <sup>ème</sup> au 24 <sup>ème</sup> jour
7	Contrat de bail	24 jours	4	11 <sup>ème</sup> au 34 <sup>ème</sup> jour
8	Aménagement	21 jours	7	34 <sup>ème</sup> au 41 <sup>ème</sup> jour
9	Recrutement du personnel	30 jours	8	42 <sup>ème</sup> au 71 <sup>ème</sup> jour
10	Formation du personnel	1 journée	9	72 <sup>ème</sup> jour
11	Réunion avec les guichetiers	1 journée	10	73 <sup>ème</sup> jour
12	Réunion avec les chauffeurs	1 journée	11	74 <sup>ème</sup> jour
13	Réunion avec l'ensemble du personnel	½ journée	11 et 12	75 <sup>ème</sup> jour
14	Affectation des responsables	2 jours	13	9 jour avant J (84 <sup>ème</sup> jour)
15	Distribution des prospectus	7 jours	6 et 12	7 jours avant J (86 <sup>ème</sup> jour)
16	Réception des bus opérationnels	1 jour	3	90 <sup>ème</sup> jours
17	Réception des premiers clients	2 jours	15	91 <sup>ème</sup> jour
18	Cultes	½ journée		Le jour J matinée
19	Premier départ		17	Le jour J (92 <sup>ème</sup> jour)

Source : cours de TQD troisième année

En se référant à cette liste, la société MADA Travel sera prête deux mois et demi après l'acceptation du financement. Mais nous devons également tout calculer à partir de la date d'arrivée des bus pour ne pas dépenser des charges inutiles comme la location des gares. Ces activités concernent seulement celles à court terme (avant le début des activités) mais il y a les activités qui concernent le long terme qui sont surtout des plans de développement. La date de démarrage du projet est prévu le 01 janvier 2007.

*Nous pouvons dire d'après ce chapitre que la structure de l'organisation est assez simple tout en s'assurant d'avoir le personnel nécessaire pour une fluidité des opérations. Chacun a ses*

*attributions mais il existe également certaines responsabilités communes telle que le respect des clients.*

*Cette deuxième partie nous a permis de distinguer le processus de l'activité du projet ainsi que la capacité de l'offre et les prévisions de vente. Nous avons pu aussi mettre en place un système marketing dans le but de mieux pénétrer le marché à savoir la mise en évidence de la qualité du produit, le prix de pénétration ou encore la stratégie de publicité à adopter. Et en dernier lieu, nous venons tout juste de faire l'étude de l'organisation accompagnée par l'établissement du calendrier de réalisation. Nous en avons terminé avec tout ce qui concerne la réalisation proprement dite du projet et maintenant il nous faut établir une étude financière afin d'évaluer sa faisabilité et sa rentabilité. Nous verrons tout cela dans la troisième et dernière partie de ce mémoire que nous allons entamer maintenant.*

**TROISIEME PARTIE :**

**ETUDE FINANCIERE DU PROJET**

Cette troisième et dernière partie étudie tout ce qui se réfère à l'aspect financier du projet. Elle tentera de mettre en évidence la faisabilité et la rentabilité du projet. Nous y retrouverons également la détermination du montant de l'investissement nécessaire. Cette partie comporte trois chapitres qui traitent successivement de :

- la détermination du coût d'investissement ;
- l'étude de faisabilité du projet ;
- et l'évaluation du projet au niveau financier, économique et social.

## CHAPITRE I – COUT D'INVESTISSEMENT

Nous étudierons successivement dans ce chapitre le coût de l'investissement, les amortissements, le remboursement des dettes et les comptes de gestion.

### ***Section 1 – Coût des investissements***

Cette section permet d'évaluer le coût de l'investissement qui est déterminé par le montant de l'investissement à proprement parler ainsi que les besoins en fonds de roulement. Tout d'abord nous tenons à préciser que nous apporterons le capital social.

Le montant de l'investissement total pour pouvoir démarrer le projet s'élève à **Ariary 504 062 775**, et les calculs sont effectués en supposant que le projet est financé à 100% mis à part le capital social. Cette somme fera l'objet d'un emprunt. Maintenant, nous allons détailler les éléments qui composent l'investissement.

#### **11 – Les acquisitions au début du projet**

L'investissement proprement dit est composé de véhicules d'exploitation (les bus) et de différents matériels nécessaires à l'exploitation, mais ce sont les bus qui occupent 90% du montant de l'investissement qui est présenté dans le tableau suivant (à la page suivante) :

Tableau n° 6 – Tableau représentant l'investissement nécessaire (en ariary):

Libellé	Nombre	Prix unitaire	Total
<b>Amenagement</b>			3 000 000
<b>Matériel de transport</b>			
BUS	4	118 000 000	472 000 000
<b>Installation technique</b>			
DVD	4	400 000	1 600 000
super full	8	300 000	2 400 000
Porte Bagage	4	1 400 000	5 600 000
<b>Mobilier et matériel de bureau</b>			
Mobilier de bureau*	3	300 000	900 000
Aspirateurs*	3	400 000	1 200 000
<b>Matériel et outillage</b>			
Bâches	4	200 000	800 000
<b>Matériel informatique</b>			
Ordinateur	1	400 000	400 000
Logiciel	1	600 000	600 000
<b>TOTAL</b>			<b>488 500 000</b>

Source : enquête sur terrain/ cours de comptabilité

\* La quantité pour le mobilier de bureau représente le nombre de gare

\* L'aspirateur est surtout utile pour le nettoyage de l'intérieur du véhicule que pour les gares.

## 12 - Le fonds de roulement initial

Le fonds de roulement initial représente les fonds nécessaires pour démarrer l'activité c'est-à-dire les charges d'exploitation constatées avant les premiers encaissements. Les éléments du fonds de roulement initial et leur montant sont résumés dans le tableau suivant :



Tableau n° 7 – Tableau représentant le fonds de roulement initial:

<b>Libellé</b>	<b>Montant</b>
Achats de matières consommables	7 259 208
Autres approvisionnements	250 000
Charges extérieures	6 853 567
Charges du personnel	1 200 000
<b>TOTAL</b>	<b>15 562 775</b>

Source : enquête sur terrain/ cours de comptabilité et de gestion financière

- Les achats de matières consommables représentent les dépenses en carburants pendant la première semaine.
- Les autres approvisionnements concernent les papiers et l'encre indispensables pour la conception des billets et des brochures ainsi que divers papiers administratifs.
- Quant aux charges extérieures, elles regroupent l'assurance des véhicules et les loyers pour une période de deux mois.
- Enfin, les charges du personnel concernent uniquement la moitié du salaire des chauffeurs pour pouvoir les recruter avant le commencement effectif de l'activité.

## ***Section 2 – Tableau d'amortissement***

Cette section présente le calcul des amortissements de toutes les immobilisations acquises au début de l'activité et pour les cinq années à venir.

Tableau n° 8 – Tableau d’amortissement des éléments d’actif pour la première année(en ariary):

IMMOBILISATIONS	AMORTISSEMENTS			
	EXERCICE N			
	Val d'acquisition	DOT. AMORT.	CUMUL AMORT.	VAL. RESID.
<b>immobilisations incorporelles</b>				0
Logiciel info	600 000	120 000	120 000	480 000
Frais de constitution	239 650	47 930	47 930	191 720
<b>immobilisations corporelles</b>				0
Aménagement	3 000 000	300 000	300 000	2 700 000
<b>Installation technique</b>	10 400 000	2 080 000	2 080 000	8 320 000
Bus	472 000 000	94 400 000	94 400 000	377 600 000
<b>Mobilier et matériel de bureau</b>	2 100 000	210 000	210 000	1 890 000
<b>Matériel informatique</b>	400 000	80 000	80 000	320 000
<b>TOTAUX</b>	<b>488 739 650</b>	<b>97 237 930</b>	<b>97 237 930</b>	<b>391 501 720</b>

Source : cours de comptabilité

Voici les durées d’amortissement de ces différents éléments :

- pour l’aménagement et le mobilier et matériel de bureau, ils seront amortissables en **dix ans** ;
- pour tous les autres éléments, la durée d’amortissement est de **cinq an** c’est-à-dire égal la durée du projet.

On marque une précision sur la durée d’amortissement des voitures. Cette durée a été fixée du fait de l’utilisation optimale de ces voitures car rappelons qu’elles travailleront tous les jours, du moins jusqu’à ce qu’il y ait de nouveaux investissements.

### **Section 3 – Tableau de remboursement des dettes**

Dans ce projet, nous supposons que l’investissement sera financé à 100% ce qui explique le montant de l’emprunt.

Tableau n° 9 – Tableau de synthèse de l’emprunt:

Synthèse des éléments de l'emprunt	
Montant de l'emprunt	Ar 504 062 775
Taux d'intérêt annuel	18,00 %
Durée de l'emprunt en années	5
Nombre de versements par an	1
Date de début de l'emprunt	31/01/N
Versement périodique	Ar 161 188 106,21
Nombre de versements prévus	5
Montant des intérêts	Ar 301 877 756,39

Source : cours de mathématiques financière

D'après ce tableau, l'emprunt que nous allons effectuer sera remboursable en cinq ans à annuité constante au taux de dix huit pour cent. Le prochain tableau va détailler le remboursement proprement dit de l'emprunt.

Pour déterminer l'annuité constante, nous utilisons la formule suivante :

Posons : A = annuité constante

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

C : montant de l'emprunt

i : taux d'intérêt

n : durée de remboursement

Tableau n° 10 – Tableau de remboursement des dettes (en ariary):

Période	Capital au début	Annuité	Intérêts	Amortissements	Capital fin de période
1	504 062 774,66	161 188 106,21	90 731 299,44	70 456 806,77	433 605 967,89
2	433 605 967,89	161 188 106,21	78 049 074,22	83 139 031,99	350 466 935,90
3	350 466 935,90	161 188 106,21	63 084 048,46	98 104 057,75	252 362 878,15
4	252 362 878,15	161 188 106,21	45 425 318,07	115 762 788,14	136 600 090,01
5	136 600 090,01	161 188 106,21	24 588 016,20	112 012 073,81	0,00

Source : cours de mathématiques financière

## **Section 4 – Les comptes de gestion**

Les comptes de gestion sont représentés par les comptes de charges et de produits de l'entreprise.

### **41 – Les comptes de charges**

Ces comptes regroupent toutes les charges occasionnées par l'exploitation de l'activité et qui devront être prises en compte pour la détermination du résultat et les différents calculs nécessaires à l'étude du projet.

#### 411 – Achats de matières consommables

Les matières consommables sont celles qui sont utilisées et consommées directement par les véhicules au cours de son exploitation. Sont compris dans cette catégorie :

- les dépenses en carburant qui constituent une des plus importantes dépenses de l'entreprise et qui doivent être suivies très rigoureusement ;
- la pneumatique qui consiste à changer des roues des véhicules au moment où cela s'avérera nécessaire car nous savons que ces derniers s'usent en fonction de son usage ;
- enfin, il y a les dépenses en lubrifiants et en pièces de rechanges pour l'entretien.
- 

Tableau n° 11 – Tableau récapitulatif des achats consommables mensuels :

Désignation	Carburants	Pneumatiques	Lubrifiant & pièces
Montant en Ariary	29 036 832	3 200 000	6 644 000

#### *412 – Autres approvisionnements*

Ces approvisionnements concernent diverses matières qui ne sont liées directement aux véhicules mais qui sont nécessaires à la bonne marche du projet. Comme exemple nous pouvons citer les papiers très utiles pour la conception des tickets et des dossiers administratifs, et aussi l'encre servant à l'impression, les produits d'entretien ménagers, la JIRAMA et la télécommunication. Notons que ces approvisionnements sont en grande partie dépendants de l'activité de l'entreprise et ils sont évalués à 1 390 000 Ariary environ par mois.

#### *413 – Charges externes*

Les charges externes regroupent les services extérieurs dont l'entreprise doit avoir recours pour assurer la bonne marche des activités. Ici, nous pouvons distinguer la location des trois bâtiments où se situent les gares ainsi que l'assurance des voitures (on détermine la partie de l'assurance supportée par un mois d'activité) et les visites techniques. Ces dépenses sont fixées mensuellement et s'élèvent à 4 859 567 Ariary.

#### *414 – Charges du personnel*

Les charges du personnel constituent également une des dépenses les plus importantes pour l'entreprise car elle est considérée comme un mal nécessaire. Nous avons décidé d'offrir des salaires assez motivants surtout pour les chauffeurs car ils sont, on peut dire le moteur qui fait tourner les activités de l'entreprise.

Les charges du personnel se résument dans le tableau ci-après :

Tableau n° 12 – Tableau récapitulatif des charges du personnel :

<b>Charges du personnel (Ariary)</b>			
<b>Fonction</b>	<b>n de pers</b>	<b>Salaire</b>	
<b>Administration</b>			
Gérants	1	500 000	500 000
Resp. R.H.	1	360 000	360 000
Resp. Opérations	1	360 000	360 000
Resp. Comptabilité	1	360 000	360 000
<b>Exécutifs</b>			
Chauffeurs titulaires	8	300 000	2 400 000
Chauffeurs aides	4	200 000	800 000
Guichetiers	3	140 000	420 000
Mécanicien	1	140 000	140 000
Ménagères	3	60 000	180 000
Gardiens	3	80 000	240 000
<b>total</b>			5 760 000
<b>Charge sociale</b>			
CNaPS	13%		65 000
OSTIE	5%		105 200
<b>TOTAL</b>			<b>5 930 200</b>

Source : cours de comptabilité

#### 415 – Impôts et taxes

Comme impôts et taxes à payer, nous avons la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) calculé à partir d'un taux à 18%. Nous devons également nous acquitter des patentes pour les véhicules ainsi que des vignettes et ce pour chaque voiture. Le montant de ces charges s'élève à peu près à 4 217 904 Ariary.

#### 416 – Amortissement

L'amortissement a déjà été vu précédemment ainsi que sa valeur mais il reste peut-être à préciser que comme il n'entraîne pas de décaissement de fonds, on peut l'utiliser pour financer les investissements.

### **42 – Les comptes de produits**

Dans le cadre de ce projet, les produits se limitent à la vente de tickets pour les voyageurs. Occasionnellement, des frais de marchandises peuvent être enregistrés comme produits lorsque notre capacité nous le permet sinon nous ne transporterons que les bagages des voyageurs. Cela est dû au fait que nous ne voulons pas trop charger les véhicules pour plus de viabilité.

*Dans ce chapitre, nous avons déterminé l'investissement principal pour la réalisation du projet ainsi que le fonds de roulement initial. Nous avons pu ensuite calculé l'amortissement de chaque élément d'actif et le montant du versement périodique du remboursement de l'emprunt grâce au tableau de remboursement des dettes. Les comptes de gestion ont également pu être distingués. Ces éléments font partie de l'activité courante de l'entreprise mais ils ne permettent pas de juger la rentabilité du projet. C'est pourquoi nous allons passer au chapitre suivant pour analyser la faisabilité et la rentabilité du projet.*

## CHAPITRE II – ETUDE DE FAISABILITE

C'est dans ce chapitre que nous allons démontrer le potentiel du projet ainsi que sa rentabilité. Nous analyserons successivement les comptes de résultats prévisionnels, le plan de trésorerie prévisionnel et le bilan prévisionnel. Il faut préciser que dans ces différents états financiers, les investissements futurs (en nouveaux bus) ne sont pas pris en compte mais ils sont néanmoins indispensables pour le développement du projet. Nous nous sommes également efforcés de présenter les différents états financiers suivant les nouvelles normes du plan comptable 2005.

### Section 1 – Les comptes de résultats prévisionnels

Tableau n° 13 – COMPTE DE RESULTAT 1<sup>ère</sup> ANNEE

	N
Chiffre d'affaires	889 200 000
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>889 200 000</b>
Achats consommés	483 249 984
Services extérieurs et autres consommations	58 314 800
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>541 564 784</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>347 635 216</b>
Charges de personnel (A)	71 162 400
Impôts, taxes et versements assimilés	50 614 867
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>225 857 949</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnels	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>128 620 019</b>
Produits financiers	
Charges financières	90 731 299
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(90 731 299)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>37 888 720</b>
Impôts exigibles sur résultats	11 366 616
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>26 522 104</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

Cet état financier nous renseigne que MADA Travel génère des bénéfices dès sa première année d'existence. Parmi les éléments contenus dans ce compte de résultat, nous apportons les précisions suivantes :

- L'achat consommé regroupe les dépenses en carburant (gasoil), en entretien et les « autres coûts » qui représentent les charges d'exploitation (ils seront détaillés dans le plan de trésorerie).
- Dans le service extérieur et autres consommations sont compris l'assurance, l'accomplissement des visites techniques des véhicules et la location des trois locaux qui servent de gare routière.
- Les impôts, taxes et versements assimilés concernent la TVA et les impôts liés à l'activité de transport dont la patente et la vignette qui sont à payer annuellement.

Maintenant, nous allons voir successivement les comptes de résultats prévisionnels pour les quatre années suivantes qui sont comprises dans la durée du projet. Nous pourrions remarquer que le résultat de la société ne cesse d'augmenter et ce avec le même nombre de voiture.



Libellé	N+1
Chiffre d'affaires	1 238 122 080
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>1 238 122 080</b>
Achats consommés	672 877 278
Services extérieurs et autres consommations	81 197 527
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>754 074 805</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>484 047 275</b>
<b>(I - II)</b>	
Charges de personnel (A)	99 086 526
Impôts, taxes et versements assimilés	71 590 061
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>313 370 688</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnelles	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>216 132 758</b>
Produits financiers	
Charges financières	78 049 074
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(78 049 074)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>138 083 684</b>
Impôts exigibles sur résultats	41 425 105
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	0
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	0
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>96 658 579</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

Tableau n° 15 – COMPTE DE RESULTAT 3<sup>ème</sup> ANNEE

Libellé	N+2
Chiffre d'affaires	1 460 984 054
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>1 460 984 054</b>
Achats consommés	793 995 188
Services extérieurs et autres consommations	95 813 082
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>889 808 270</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>571 175 784</b>
<b>(I - II)</b>	
Charges de personnel (A)	116 922 100
Impôts, taxes et versements assimilés	84 476 272
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>369 777 412</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnelles	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>272 539 482</b>
Produits financiers	
Charges financières	63 084 048
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(63 084 048)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>209 455 434</b>
Impôts exigibles sur résultats	62 836 630
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>146 618 804</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

Tableau n° 16 – COMPTE DE RESULTAT 4<sup>ème</sup> ANNEE

Libellé	N+3
Chiffre d'affaires	1 723 961 184
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>1 723 961 184</b>
Achats consommés	936 914 321
Services extérieurs et autres consommations	113 059 437
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>1 049 973 759</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>673 987 425</b>
<b>(I - II)</b>	
Charges de personnel (A)	137 968 078
Impôts, taxes et versements assimilés	99 682 000
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>436 337 347</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnelles	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>339 099 417</b>
Produits financiers	
Charges financières	45 425 318
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(45 425 318)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>293 674 098</b>
Impôts exigibles sur résultats	88 102 230
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>205 571 869</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

Tableau n° 17 – COMPTE DE RESULTAT 5<sup>ème</sup> ANNEE

Libellé	N+4
Chiffre d'affaires	2 034 274 197
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>2 034 274 197</b>
Achats consommés	1 105 558 899
Services extérieurs et autres consommations	133 410 136
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>1 238 969 035</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>795 305 162</b>
<b>(I - II)</b>	
Charges de personnel (A)	162 802 333
Impôts, taxes et versements assimilés	117 624 761
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>514 878 069</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnelles	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>417 640 139</b>
Produits financiers	
Charges financières	24 588 016
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(24 588 016)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>393 052 123</b>
Impôts exigibles sur résultats	117 915 637
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>275 136 486</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

## Section 2 – Le plan de trésorerie prévisionnel

Il s'agit du budget de caisse qui reflète les entrées et les sorties de fonds. Il sera établi pour une période de cinq ans. Rappelons qu'aucun nouvel investissement ne sera compris dans ce tableau car nous voulons savoir comment se présente la situation de la société avec les mêmes moyens qu'au commencement.

Tableau n° 18 – PLAN DE TRESORERIE 1ère ANNEE

	Exercice N
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</b>	
Encaissement reçus des clients	889 200 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	612 727 184
Intérêts et autres frais financiers payés	90 731 299
Impôts sur les résultats payés	61 981 483
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>123 760 034</b>
flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>123 760 034</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	
Décassements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décassements sur acquisition d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
dividendes et quote part de résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	70 456 807
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>(70 456 807)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>53 303 227</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	17 323 125
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	53 303 227
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>70 626 352</b>

Source : cours de gestion de trésorerie/Les états financiers du PCG 2005

Nous avons une trésorerie positive de Ar 70 626 352 pour la première année ce qui nous permettra d'acquérir deux autres bus à crédit.

Nous avons regroupé les charges d'exploitation sous la rubrique « sommes versées aux fournisseurs et au personnel » et qui comprend les éléments suivants:

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

- ✓ la consommation en carburant.
- ✓ l'entretien des voitures : ici, nous faisons référence à certaines activités obligatoirement nécessaires pour la bonne marche de ces dernières. L'entretien se fait systématiquement à intervalle régulier (à peu près tous les 5 000 kilomètres effectués par chaque véhicule) à savoir le lavage moteur, vidange, et graissage
- ✓ les pneus de rechange : nous estimons changer les quatre roues de la voiture tous les mois
- ✓ la nourriture des chauffeurs : pour ceux qui sont de passage dans une ville autre que celle où ils résident,
- ✓ la facture de la JIRAMA,
- ✓ les papiers et l'encre qui serviront pour les billets et les paperasses administratives et d'autres dépenses de matériel bureautique,
- ✓ le crédit téléphonique,
- ✓ les dépenses en entretien ménagers et autres.

✚ Le service extérieur comportant l'assurance des véhicules, les visites techniques et la location des locaux servant de gare routière.

✚ La charge salariale comprenant le salaire de tous les employés de la société.

A présent, voyons dans le tableau suivant la situation pour les quatre années suivantes. Nous constaterons que la situation de trésorerie de la société est toujours positive donc il est possible de faire d'autres investissements dans le but d'améliorer les activités et d'agrandir la part du marché du projet. Le tableau suivant nous démontrera aussi que la trésorerie pendant les prochaines années est croissante donc augmente à chaque année malgré le remboursement des emprunts qui est assez important.

Tableau n° 19 – **Flux de trésorerie dans les 5 ans**

	Exercice N+1	Exercice N+1	Exercice N+2	Exercice N+1
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</b>				
Encaissement reçus des clients	1 238 122 080	1 460 984 054	1 723 961 184	2 034 274 197
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	853 161 331	1 006 730 371	1 187 941 837	1 401 771 368
Intérêts et autres frais financiers payés	78 049 074	63 084 048	45 425 318	24 588 016
Impôts sur les résultats payés	113 015 166	147 312 902	187 784 230	235 540 397
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>193 896 509</b>	<b>243 856 734</b>	<b>302 809 799</b>	<b>372 374 416</b>
flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)				
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>193 896 509</b>	<b>243 856 734</b>	<b>302 809 799</b>	<b>372 374 416</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0	0	0	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles				
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières				
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières				
Intérêts encaissés sur placements financiers				
dividendes et quote part de résultats reçus				
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>				
Encaissements suite à l'émission d'actions				
Dividendes et autres distributions effectués				
Encaissements provenant d'emprunts				
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	83 139 032	98 104 058	115 762 788	112 012 074
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>(83 139 032)</b>	<b>(98 104 058)</b>	<b>(115 762 788)</b>	<b>(112 012 074)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités				
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>110 757 477</b>	<b>145 752 676</b>	<b>187 047 011</b>	<b>260 362 342</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	<b>70 626 352</b>	<b>181 383 829</b>	<b>327 136 505</b>	<b>514 183 515</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	<b>110 757 477</b>	<b>145 752 676</b>	<b>187 047 011</b>	<b>260 362 342</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>181 383 829</b>	<b>327 136 505</b>	<b>514 183 515</b>	<b>774 545 857</b>

Source : cours de gestion de trésorerie/Les états financiers du PCG 2005

### Section 3– Le bilan prévisionnel

Dans cette section, nous verrons les prévisions de la situation de l'entreprise à chaque fin d'année pendant les cinq premières années d'existence de l'entreprise. Mais avant de pouvoir établir ces bilans prévisionnels, nous allons tout d'abord établir le bilan d'ouverture.

Ce bilan établit la situation de départ du projet. Il indique d'une part les ressources mises à la disposition de l'entreprise, et d'autre part, il renseigne sur l'utilisation de ces ressources.

Tableau n° 20 – **BILAN D'OUVERTURE**

<b>B I L A N D'OUVERTURE</b>	
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	
<b>IMMOBILISATIONS INCORP.</b>	
Frais de constitution	239 650
Logiciel info	600 000
<b>IMMOBILISATIONS CORPOR.</b>	
Aménagement	3 000 000
Installation technique	10 400 000
Matériel de transport BUS	472 000 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000
Matériel informatique	400 000
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>	
<b>TRESORERIE</b>	17 323 125
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>17 323 125</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>506 062 775</b>

<b>SOCIETE MADA TRAVEL</b>	
<b>P A S S I F</b>	
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	2 000 000
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 000 000</b>
<b>PASSIF NON-COURANTS</b>	
Emprunts à Long & Moyen terme	504 062 775
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS</b>	<b>504 062 775</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>506 062 775</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

A la fin de la première année, nous pouvons résumer la situation générale de l'entreprise dans le bilan prévisionnel suivant. Nous pourrions en déduire une légère diminution du total du bilan du fait de l'amortissement sur les immobilisations ainsi que le remboursement des dettes contractées. Mais nous pouvons aussi expliquer cette situation du fait de l'absence de nouveaux



investissements. Comme c'est une société de transport routier, les ventes sont quasiment payées au comptant ainsi que les différentes charges occasionnées par l'activité ce qui explique l'absence de créances envers les clients et des dettes envers les fournisseurs. C'est pratiquement la même chose pour les autres années seuls les chiffres changent.

▪ Tableau n° 21 – Bilan prévisionnel à la fin de la 1<sup>ère</sup> année

<b>BILAN ACTIF</b>			
exercice clos le 31-12- N			
Unité monétaire : Ariary			
<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort./Prov.</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
Logiciel info	600 000	120 000	480 000
Frais de constitution	239 650	47 930	191 720
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Aménagement	3 000 000	300 000	2 700 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	8 320 000
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	377 600 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	1 890 000
Matériel informatique	400 000	80 000	320 000
<b>Immobilisations financières</b>			
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650,00</b>	<b>97 237 930,00</b>	<b>391 501 720,00</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients et autres débiteurs			
Impôts			
Autres créances et actifs assimilés			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>			70 626 351,69
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>			<b>70 626 351,69</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>			<b>462 128 071,69</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

<b>BILAN PASSIFS</b>	<b>N</b>

<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		2 000 000,00
Resultat		26 522 103,79
	<b>TOTAL I</b>	<b>28 522 103,79</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		433 605 967,89
	<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>433 605 967,89</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme		
Fournisseurs et comptes rattachés		
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	0,00
	<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>462 128 071,69</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

Comme nous l'avons énoncé précédemment, une légère diminution du total du bilan sera constaté à chaque fin d'année pour les mêmes raisons qu'en première année et c'est pratiquement la même chose pour les autres années seuls les montants changent. Voyons alors successivement ces différents changements.

- Tableau n° 22 – Bilan prévisionnel à la fin de la 2<sup>ème</sup> année

**BILAN ACTIF**

exercice clos le 31-12- N+1				
Unité monétaire : Ariary				
	N+1 Brut	N+1 Amort./Prov.	N+1 Amort./cummul	N+1 Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciel info	600 000	120 000	240 000	360 000
Frais de constitution	239 650	47 930	95 860	143 790
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Amenagement	3 000 000	300 000	600 000	2 400 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	4 160 000	6 240 000
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	188 800 000	283 200 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	420 000	1 680 000
Matériel informatique	400 000	80 000	160 000	240 000
<b>Immobilisations financières</b>				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650</b>	<b>97 237 930</b>	<b>194 475 860</b>	<b>294 263 790</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients et autres débiteurs				
Impôts				
Autres créances et actifs assimilés				
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				181 383 828,62
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>181 383 828,62</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				<b>475 647 618,62</b>

BILAN PASSIFS		N+1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		2 000 000,00
Report à nouveau		26 522 103,79
Resultat		96 658 578,92
<b>TOTAL I</b>		<b>125 180 682,71</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		350 466 935,90
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>350 466 935,90</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme		
Fournisseurs et comptes rattachés		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		0,00
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>475 647 618,62</b>

■ Tableau n° 23 – Bilan prévisionnel à la fin de la 3<sup>ème</sup> année

**BILAN ACTIF**  
exercice clos le 31-12- N+2

Unité monétaire : Ariary

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort./Prov.</b>	<b>Amort./cummul</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciel info	600 000	120 000	360 000	240 000
Frais de constitution	239 650	47 930	143 790	95 860
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Aménagement	3 000 000	300 000	900 000	2 100 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	6 240 000	4 160 000
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	283 200 000	188 800 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	630 000	1 470 000
Matériel informatique	400 000	80 000	240 000	160 000
<b>Immobilisations financières</b>				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650</b>	<b>97 237 930</b>	<b>291 713 790</b>	<b>197 025 860</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients et autres débiteurs				
Impôts				
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				327 136 505
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>327 136 505</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				<b>524 162 365</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>N+2</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	2 000 000
Report à nouveau	123 180 683
Resultat	146 618 804
<b>TOTAL I</b>	<b>271 799 486</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	252 362 878
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>252 362 878</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Fournisseurs et comptes rattachés	
Provisions et produits constatés d’avance – passifs courants	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>524 162 365</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

- Tableau n° 24 – Bilan prévisionnel à la fin de la 4<sup>ème</sup> année

**BILAN ACTIF**  
exercice clos le 31-12- N+3

Unité monétaire : Ariary

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort./Prov.</b>	<b>Amort./cummul</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciel info	600 000	120 000	480 000	120 000
Frais de constitution	239 650	47 930	191 720	47 930
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Aménagement	3 000 000	300 000	1 200 000	1 800 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	8 320 000	2 080 000
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	377 600 000	94 400 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	840 000	1 260 000
Matériel informatique	400 000	80 000	320 000	80 000
<b>Immobilisations financières</b>				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650,00</b>	<b>97 237 930,00</b>	<b>388 951 720,00</b>	<b>99 787 930,00</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients et autres débiteurs				
Impôts				
Autres créances et actifs assimilés				
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				514 183 515,32
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>514 183 515,32</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				<b>613 971 445,32</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>N+3</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	2 000 000,00
Report à nouveau	269 799 486,40
Resultat	205 571 868,91
<b>TOTAL I</b>	<b>477 371 355,32</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	136 600 090,01
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>136 600 090,01</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Fournisseurs et comptes rattachés	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>613 971 445,32</b>

Source : cours de comptabilité/Les états financiers du PCG 2005

- Tableau n° 25 – Bilan prévisionnel à la fin de la 5<sup>ème</sup> année

**BILAN ACTIF**  
exercice clos le 31-12- N+3

Unité monétaire : Ariary

<b>ACTIF</b>	<b>Brut</b>	<b>Amort./Prov.</b>	<b>Amort./cummul</b>	<b>Net</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciel info	600 000	120 000	600 000	0
Frais de constitution	239 650	47 930	239 650	0
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Aménagement	3 000 000	300 000	1 500 000	1 500 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	10 400 000	0
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	472 000 000	0
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	1 050 000	1 050 000
Matériel informatique	400 000	80 000	400 000	0
<b>Immobilisations financières</b>				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650</b>	<b>97 237 930</b>	<b>486 189 650</b>	<b>2 550 000</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
<b>Créances et emplois assimilés</b>				
Clients et autres débiteurs				
Impôts				
Autres créances et actifs assimilés				
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>				774 545 857,40
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>				<b>774 545 857,40</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				<b>777 095 857,40</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>N+3</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	2 000 000,00
Report à nouveau	475 371 355,32
Resultat	275 136 485,88
<b>TOTAL I</b>	<b>752 507 841,20</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	24 588 016,20
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>24 588 016,20</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Fournisseurs et comptes rattachés	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>777 095 857,40</b>

Pour la dernière année du projet, on constate que la valeur de la plupart des immobilisations s'annule et ceci est normal car elles sont amortissables en cinq ans de même pour l'emprunt. Dans l'établissement des états financiers, leur remplacement n'y sont pas compris afin de déterminer le potentiel de l'investissement initial mais dans la réalité elles le seront successivement.

*Dans ce second chapitre de l'étude financière du projet, nous avons pu établir que le projet génère du bénéfice dès sa première année et qu'ils augmentent chaque année et ce avec les mêmes moyens. Nous pouvons aussi affirmer qu'elle dégage une trésorerie positive à chaque fin d'année, trésorerie qui peut servir pour de nouvel investissements. Nous savons maintenant que le projet est faisable d'après les états financiers. Seulement, cela ne suffit pas pour décider d'investir ou non dans le projet. En effet, une évaluation du projet est essentielle avant de prendre la décision finale, ce qui nous amène au dernier chapitre de cette troisième partie.*

## CHAPITRE III – EVALUATION DU PROJET

Une évaluation du projet à trois niveau sera effectuée dans ce chapitre à savoir au niveau financier, économique et social. Comme nous l'avons affirmé, cette évaluation est indispensable pour pouvoir faire son choix et opter ou non pour le projet en question.

### Section 1 – Evaluation financière

C'est surtout à ce stade que la rentabilité du projet est démontrée. D'une manière générale, nous y présenterons les analyses concernant le seuil de rentabilité, le délai de récupération de l'investissement effectué, la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et l'indice de profitabilité.

#### 11 – Selon les outils d'évaluation

##### III – La VAN

Comme il a été énoncé dans la première partie, la valeur actuelle nette permet de juger si l'investissement est acceptable ou non par l'expression du cash flow au moment de l'évaluation à l'aide du capital investi. La VAN étant la différence entre le cash flow actualisé (ou marge brut d'autofinancement actualisé) et le capital investi, on a :

$$VAN = \sum_n^1 MBA (1 + i)^{-n} - I_0 \text{ avec } i = 0,18 \text{ pour un taux d'actualisation égal à } 18\%$$

$$n = 5 \text{ ns}$$

$$I_0 = \text{Ar } 504\,062\,775$$

$$MBA = \text{Résultat Net} + \text{Amortissement}$$

N.B. Le taux de 18% a été choisi après avoir pris en compte le taux directeur de la banque centrale qui est actuellement de 14,6% (juin 2006).

Tableau n° 26 – Tableau de calcul des MBA actualisées :

Résultat Net	Dot aux Amort	MBA	18%	MBA(1,18^n)
26 522 104	97 237 930	123 760 034	0,847458	104 881 384,57
96 658 579	97 237 930	193 896 509	0,718184	139 253 453,69
146 618 804	97 237 930	243 856 734	0,608631	148 418 736,63
205 571 869	97 237 930	302 809 799	0,515789	156 185 925,57
275 136 486	97 237 930	372 374 416	0,437109	162 768 289,07
				711 507 789,71

Source : cours d'entrepreneuriat et gestion de projet



On fait la différence entre les deux valeurs :

$$VAN = 711\,507\,789,71 - 504\,062\,775$$

La VAN est alors égale à 207 445 015,05 > 0

Comme nous pouvons le constater, la VAN est positive donc le projet peut être retenu car l'investissement a une rentabilité supérieure au taux d'actualisation.

### 112 – Le TRI

Nous savons que le taux de rentabilité interne est celui qui ramène la VAN à 0.

C'est donc le taux où la valeur actuelle nette est égale à zéro

Calcul du taux de Rentabilité Interne

si le taux est	VAN
32%	-336 427,47
31%	11 213 090,8800

Le taux de rentabilité interne est donc entre 31% et 32% :

$$\begin{array}{rcl}
 \frac{11\,549\,518,35}{-1,00} & \begin{array}{c} \text{---} \\ \text{---} \end{array} & \frac{11\,213\,090,88}{31-x} \\
 \\
 -11\,213\,090,88 & & 358\,035\,068,85 - 11\,549\,518,35x \\
 \\
 & \begin{array}{c} \text{---} \\ \text{---} \end{array} & \\
 -369\,248\,159,73 & & -11\,549\,518,35x \\
 \\
 & \begin{array}{c} \text{---} \\ \text{---} \end{array} & \\
 \text{Le taux est de} & & 31,97087
 \end{array}$$

On constate que le taux de rentabilité interne du projet qui est de 31,97% est supérieur au taux d'actualisation de 18%. Le projet est donc rentable et on a une marge de 13,97%. Ce taux signifie également que le taux d'actualisation ne doit pas dépasser les 31,97%.

### 113 – Le DRCI

Le délai de récupération ou pays back consiste à estimer la durée de temps requis (en nombre d'année) pour constituer l'ensemble des sorties de fonds à partir des entrées nettes générées par le projet. On obtient ce délai par interpolation grâce au tableau cumulatif des MBA actualisées.

Tableau n° 27 – Tableau de calcul des MBA actualisées cumulés:

Année	MBA	MBA(1,18^n)	MBA(1,18^n) cumul
1	123 760 033,79	104 881 384,57	104 881 384,57
2	193 896 508,92	139 253 453,69	244 134 838,26
3	243 856 733,69	148 418 736,63	392 553 574,90
4	302 809 798,91	156 185 925,57	548 739 500,46
5	372 374 415,88	162 768 289,07	711 507 789,53

Source : cours d'entrepreneuriat et gestion de projet

On détermine à partir des MBA cumulées l'intervalle dans laquelle se situe le montant de l'investissement. Ici, il se situe entre la deuxième et la troisième année donc on fait l'interpolation :

$$\begin{array}{rcl}
 \frac{156\,185\,925,00}{1,00} & \frac{44\,676\,723}{4-x} \\
 \\
 44\,676\,723,00 & \frac{624\,743\,700,00}{-156\,185\,925,00} & x \\
 -580\,066\,977,00 & \frac{-156\,185\,925,00}{x} & x \\
 \\
 \text{Le délai de récupération est} & 3,71 & 
 \end{array}$$

Après calcul, on obtient que le délai nécessaire pour récupérer l'investissement du projet est de 3,71 ans c'est-à-dire qu'au bout de trois ans, huit mois et quinze jours d'activité la somme des entrées aura atteint le montant de l'investissement initial.

#### 114 – L'IP

L'indice de profitabilité se calcule par le rapport entre les MBA actualisées et le montant de l'investissement :

$$\text{IP} = \frac{\sum \text{MBA}_n (1+i)^{-n}}{I_0}$$

$$\text{IP} = \frac{726\,599\,881,26}{495\,409\,391} = 1,47 > 1$$

On voit ici que l'indice de profitabilité est supérieur à 1 avec une valeur de 1,47 d'où le projet est rentable et peut être retenu.

## 12 – Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité (SR), appelé également chiffre d'affaire critique est le montant du chiffre d'affaire pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte. Ainsi, au résultat nul, la marge sur le coût variable est égale à la charge fixe.

La détermination du seuil de rentabilité est nécessaire pour connaître le volume d'activité à partir duquel l'unité ayant ouvert l'ensemble des charges de la période entre dans une zone de bénéfice. Ce volume est donc mesuré à l'aide du SR correspondant à un résultat égal à 0. Nous pouvons le déterminer à partir de la formule suivante :

$$SR = \frac{CF \times CA}{MSCV} \quad \text{avec CF : Charge fixe}$$

CA : Chiffre d'affaire

MSCV : Marge sur coût variable

Avant de pouvoir déterminer le seuil de rentabilité, il faut préalablement définir les charges fixes ainsi que les charges variables et ensuite calculer la marge sur coût variable. Sachons que la marge sur coût variable est la différence entre le chiffre d'affaire et le coût variable.

Tableau n° 28 – Tableau de détermination des coûts variables:

Désignation	Montant
Charges directes	466 569 984
Charges indirectes	16 680 000
<b>TOTAL</b>	<b>483 249 984</b>

Source : cours de comptabilité analytique

Tableau n° 29 – Tableau de détermination des charges fixes:

Désignation	Montant
Charges d'exploitation	58 314 804
Charges du personnel	71 162 400
Impôts et taxes	50 946 049
Amortissements	97 237 930
<b>TOTAL</b>	<b>277 661 183</b>

Source : cours de comptabilité analytique

Tableau n° 30 – Tableau de détermination de la marge sur coûts variables:

Désignation	Montant	Pourcentage
Chiffre d'affaire	889 200 000	100%
Coûts variables	(483 249 984)	54,35
<b>MSCV</b>	<b>405 950 016</b>	<b>45,65</b>

Source : cours de comptabilité analytique

$$SR = \frac{277\,661\,183 \times 889\,200\,000}{405\,950\,016} = 608\,193\,901 \text{ Ariary}$$

D'après ces calculs, le seuil de rentabilité est de Ar 608 193 901 ce qui signifie qu'il faut réaliser un chiffre d'affaire de Ar 608 193 901 pour couvrir la totalité des charges sans bénéfice ni perte.

## **Section 2 – Evaluation économique**

Cette section nous permet de voir l'avantage du projet sur le plan économique.

### **11 – Effet sur le produit intérieur brut**

La réalisation de ce projet permet la création de valeur ajoutée nécessaire à la formation du PIB. C'est aussi un indicateur de la taille économique et permet de mesurer la croissance de la firme au niveau des moyens mis en œuvres.

### **12 – Effet sur la finance publique**

Les finances publiques sont constituées par l'ensemble des revenus à tous les niveaux de l'administration (c'est-à-dire les entrées d'argent pour l'Etat grâce aux divers impôts et taxes payés par l'entreprise) tels :

- Les revenus sur les impôts
- Les revenus du secteur public
- Les revenus sur les emprunts

Dans notre projet, les impôts sur les bénéfices réalisés atteignent une dizaine de millions à la première année et ils augmentent suivant l'activité et ces derniers seront versés dans le budget de l'Etat et qui font parties des revenus sur les finances publiques.

### **Section 3 – Evaluation sociale**

Dans cette section, nous allons déterminer les conséquences du projet au niveau social.

#### **31 – Création d'emploi**

La réalisation du présent projet génère une création d'emploi qui favorable aussi bien au niveau social qu'économique. Le nombre total du personnel de l'entreprise est de vingt six (26).

#### **32 – Effet sur le revenu**

En plus de la création d'emploi, la création ou plutôt la réalisation d'un projet génère du revenu pour les employés. C'est aussi une occasion d'améliorer le niveau de vie des ménages concernés. Mais nous pouvons également considérer l'effet sur le revenu des clients de l'entreprise car en pratiquant un prix inférieur à celui du marché, ils voient leur revenu augmenter par la réduction de leur dépense.

*Nous savons à présent que le projet est rentable d'après les résultats obtenus dans l'évaluation financière. En effet, les outils d'évaluation nous a permis de confirmer le choix du projet. De plus, le projet a d'autres avantages à la fois sur le plan économique et sur le plan social.*

*Au terme de cette troisième partie, nous pouvons avoir une vision globale de la situation financière prévisionnelle du projet en passant par les comptes de*

*charges et les états financiers. Rappelons toujours que ces calculs ne comprennent pas de nouvel investissement mais seulement l'investissement initial. Ce qui signifie que la situation peut s'améliorer avec d'autres investissements.*

## CONCLUSION GENERALE

Le secteur du transport est assez mal exploité de nos jours et le système des coopératives d'aujourd'hui ne correspond plus à la nouvelle politique que l'Etat essaie de mettre en œuvre. Il y aura alors pas mal de changements dans ce secteur et c'est ce dont nous voulons en profiter. En effet, nous pouvons avancer qu'un des secrets pour réussir est de savoir « profiter de l'opportunité du changement ». C'est un caractère que doit avoir un entrepreneur. Il faut savoir également profiter de la politique gouvernementale actuelle qui donne leur chance aux jeunes.

En conclusion, ce projet peut apporter beaucoup non seulement pour nous les promoteurs et les employés mais aussi pour toutes les personnes qui deviendront nos futurs clients. Il contribue également à la réalisation de la politique de réduction de la pauvreté et de développement durable de l'économie Malagasy.

Nous avons donc décidé d'opter pour un projet de création d'une société de transport desservant la zone Sud de Toliary. Nous comptons nous différencier par la qualité du service offert ainsi que sur le prix. L'étude du marché effectué nous a permis de nous situer par rapport aux concurrents.

Au niveau du technique de production, nous avons élaboré notre propre système au niveau du plan de voyage et de rotation des chaufferus qui va nous permettre d'atteindre nos prévisions de ventes.

Sur le plan financier, les différents calculs effectués en plus des états financiers confirment que le projet est rentable. Nous ne pouvons pas manquer de citer les effets sur le produit intérieur brut, sur la finance publique, sur la création d'emploi et le revenu.

Nous comptons apporter plus de changement dans les années à venir car ce secteur joue un rôle considérable dans l'économie de notre pays.

# **A N N E X E S**

## **ANNEXE I**



Exemple simplifié d'une brochure pour le circuit « Antananarivo – Fianarantsoa »



**MADA TRAVEL**  
Soanierana



Confort  
Animé  
Départ à 8H  
Et à 18H

**TANA-FIANARA**  
**10 000 Ariary monja**  
Na 50 000 Fmg  
Tel:

**ANNEXE II**

 **TOYOTA**  
**Rasseta**  
BP: 3779 - ANTANANARIVO  
Tél.: (+261 20) 22 257 70  
Fax: (+261 20) 22 224 47  
-mail: rasseta@blueline.mg  
MADAGASCAR



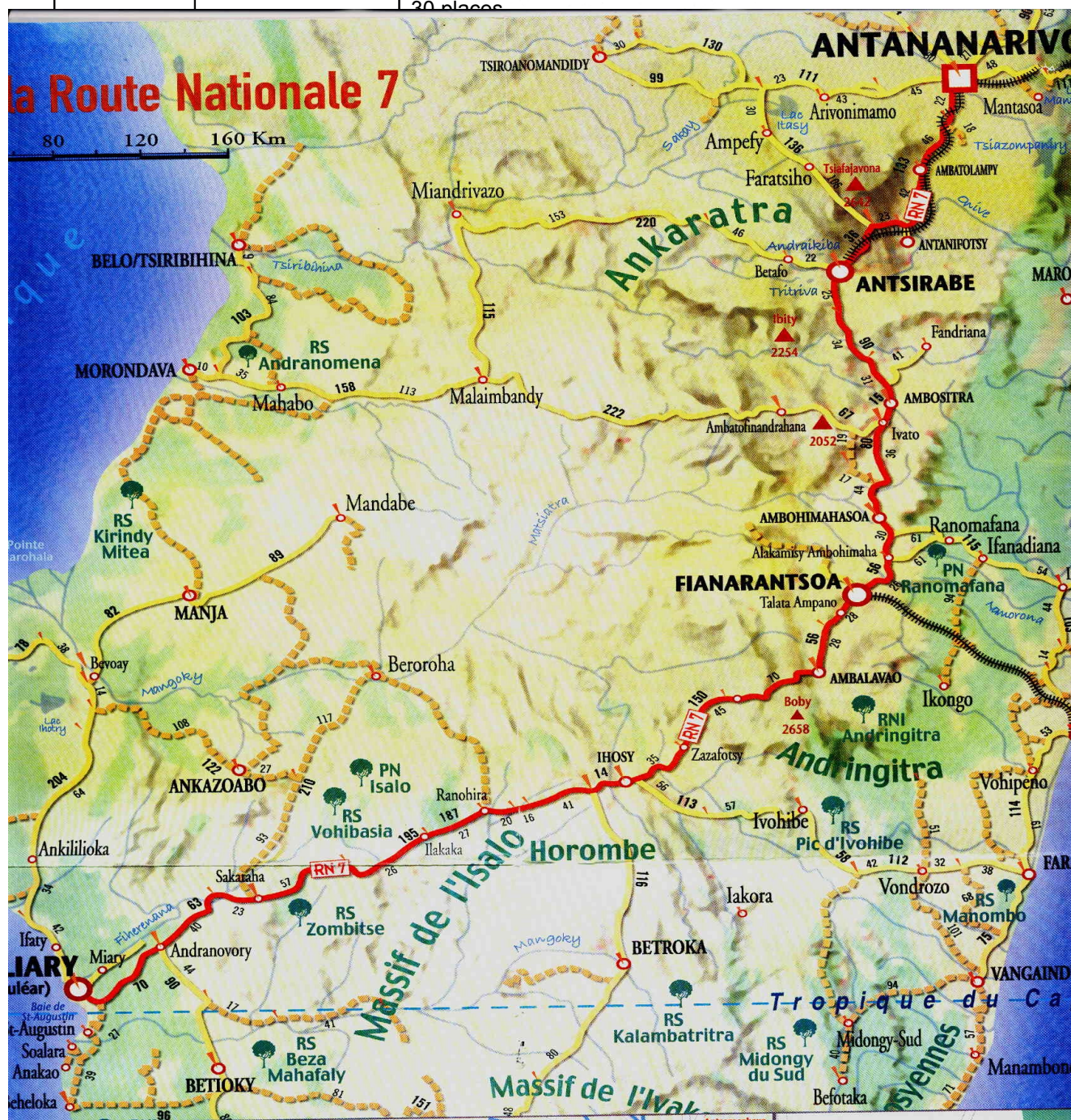
# MADA TRAVEL

## Antananarivo

### Facture Pro forma

Suite à votre demande de voiture TOYOTA, nous avons le plaisir de vous faire l'offre suivante

Pro forma N° 022223-KIA		de 14/06/2006	Valeur en : Ariary
Qte	Code Article	Désignation	
4	HZB	<b>TOYOTA COASTER BUS 30 PLACES</b> Moteur diesel 6 cylindres 30 places	



0 000

0 000

0 000

PLAN DU TRAJET RELIANT ANTANANARIVO ET TOLIARY

**ANNEXE IV**



Compte de résultat prévisionnel à la première année pour le prix actuel du carburant (1 litre vaut Ar 2 330 avec une augmentation de 20% des tarifs)

	N
Chiffre d'affaires	1 067 040 000
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>1 067 040 000</b>
Achats consommés	514 926 528
Services extérieurs et autres consommations	58 314 800
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>573 241 328</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>493 798 672</b>
Charges de personnel (A)	71 162 400
Impôts, taxes et versements assimilés	76 924 289
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>345 711 983</b>
Autres produits opérationnels	
Autres charges opérationnels	
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur	97 237 930
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>248 474 053</b>
Produits financiers	
Charges financières	90 850 086
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(90 850 086)</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>	<b>157 623 967</b>
Impôts exigibles sur résultats	47 287 190
Impôts différés (Variations)	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>0</b>
Eléments extraordinaires (produits) – à préciser	
Eléments extraordinaires (charges)) – à préciser	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>110 336 777</b>

## ANNEXE V

### Flux de trésorerie prévisionnel à la première année pour le prix actuel du carburant

(1 litre vaut Ar 2 330 avec une augmentation de 20% des tarifs)

	Exercice N
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</b>	
Encaissements reçus des clients	1 067 040 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	644 403 728
Intérêts et autres frais financiers payés	90 850 086
Impôts sur les résultats payés	124 211 479
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	<b>207 574 707</b>
flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires (à préciser)	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>207 574 707</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	
Intérêts encaissés sur placements financiers	
dividendes et quote part de résultats reçus	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	
Encaissements suite à l'émission d'actions	
Dividendes et autres distributions effectués	
Encaissements provenant d'emprunts	
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	70 549 050
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>(70 549 050)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>137 025 657</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	17 983 053
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	137 025 657
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>155 008 709</b>

## ANNEXE VI

Bilan prévisionnel à la première année pour le prix actuel du carburant (1 litre vaut  
Ar 2 330 avec une augmentation de 20% des tarifs)

**BILAN ACTIF**  
exercice clos le 31-12- N  
Unité monétaire : Ariary

ACTIF	Brut	Amort./Prov.	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>		<b>s</b>	
Logiciel info	600 000	120 000	480 000
Frais de constitution	239 650	47 930	191 720
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Aménagement	3 000 000	300 000	2 700 000
Installation technique	10 400 000	2 080 000	8 320 000
Matériel de transport BUS	472 000 000	94 400 000	377 600 000
Mobilier et matériel de bureau	2 100 000	210 000	1 890 000
Matériel informatique	400 000	80 000	320 000
<b>Immobilisations financières</b>			
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>488 739 650,00</b>	<b>97 237 930,00</b>	<b>391 501 720,00</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
<b>Créances et emplois assimilés</b>			
Clients et autres débiteurs			
Impôts			
Autres créances et actifs assimilés			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>			155 008 709,19
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>			<b>155 008 709,19</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>			<b>546 510 429,19</b>

BILAN PASSIFS	N
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Capital	2 000 000,00
Resultat	110 336 776,61
<b>TOTAL I</b>	<b>112 336 776,61</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	
Emprunts et dettes financières	434 173 652,58
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>	<b>434 173 652,58</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Fournisseurs et comptes rattachés	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>546 510 429,19</b>

## BIBLIOGRAPHIE

- ♣ Laurent BATSCCH ,  
*Le Diagnostic financier*  
3<sup>ème</sup> édition,  
ECONOMICA, 2 000
  
- ♣ Flavien TODAY,  
*Les Etats Financiers du PCG 2 005*  
2<sup>ème</sup> édition,  
BCAM Edition, 2 005
  
- ♣ Philip KOTLER ET Bernard DUBOIS,  
*Marketing Management*  
7<sup>ème</sup> édition,  
Nouveaux Horizons, 1 992
  
- ♣ Lakdhar SEKIOU ET Louise BLONDIN,  
*Gestion des Ressources Humaines*  
Edition 4 L inc, 1 992
  
- ♣ Mme RAVALITERA,  
*Cours d' « Entrepreneuriat et Gestion de Projet »*  
Année 2003 / 2 004
  
- ♣ Mr Florent RAZAFIMBELO,  
*Cours de « Gestion Financière et Gestion de Trésorerie »*  
Année 2 003 / 2 004
  
- ♣ Ministère du Tourisme, Financement Service de Coopération et  
d'Action de l'Ambassade de France,  
*Guide de la RN7*  
Edition Carambole, 2 005

## TABLE DES MATIERES

### REMERCIEMENTS

### SOMMAIRE

### LISTE DES TABLEAUX

### LISTE DES FIGURES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>01</b>
<b>PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET .....</b>	<b>03</b>
<b>Chapitre I – PRESENTATION DU PROJET .....</b>	<b>05</b>
<i>Section 1 – Historique .....</i>	<i>05</i>
<i>Section 2 – Caractéristiques du projet .....</i>	<i>05</i>
21 – Forme juridique .....	06
22 – Implantation .....	06
23 – Environnement économique .....	07
24 – Activité et objectif du projet .....	07
<b>Chapitre II – ETUDE DU MARCHE VISE.....</b>	<b>09</b>
<i>Section 1 – Description du marché visé .....</i>	<i>09</i>
<i>Section 2 – Analyse de l'offre .....</i>	<i>09</i>
<i>Section 3 – Analyse de la demande .....</i>	<i>11</i>
31 – Identification de la clientèle .....	11
32 – Evaluation du marché .....	12
321 – Cas Antananarivo – Toliara .....	12
322 – Cas Antananarivo – Fianarantsoa .....	13
<i>Section 4 – La concurrence .....</i>	<i>14</i>
41 – Points fort des concurrents .....	15
42 – Points faible des concurrents .....	15
<i>Section 5 – Analyse de l'environnement général .....</i>	<i>16</i>



## **Chapitre III – THEORIE GENERAL SUR LES OUTILS ET LES CRITERES**

<b>D’EVALUATION</b>	<b>19</b>
<i>Section 1 – Les outils d’évaluation</i>	<b>19</b>
11 – La valeur actuelle nette ou VAN	<b>19</b>
111 – Définition	<b>19</b>
112 – Formule	<b>19</b>
113 – Interprétation	<b>20</b>
12 – Le taux de rentabilité interne ou TRI	<b>20</b>
121 – Définition	<b>20</b>
122 – Formule	<b>20</b>
123 – Interprétation	<b>20</b>
13 – La durée de récupération du capital investi ou DRCI	<b>21</b>
131 – Définition	<b>21</b>
132 – Formule	<b>21</b>
133 – Interprétation	<b>21</b>
14 – L’indice de profitabilité ou IP	<b>22</b>
141 – Définition	<b>22</b>
142 – Formule	<b>22</b>
143 – Interprétation	<b>22</b>
<i>Section 2 – Les critères d’évaluation du projet</i>	<b>22</b>
21 – La pertinence	<b>22</b>
22 – L’efficacité	<b>23</b>
23 – L’efficience	<b>23</b>
24 – Durée de vie du projet	<b>23</b>
25 – Impact du projet	<b>24</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre I – TECHNIQUE DE PRODUCTION</b>	<b>27</b>
<i>Section 1 – Identification des matériels</i>	<b>27</b>
11 – Matériel d’exploitation	<b>27</b>
12 – Matériels de bureau	<b>28</b>

<i>Section 2 – Planification des voyages</i> .....	28
<i>Section 3 – Le système de rotation des chauffeurs</i> .....	30
<b>Chapitre II – CAPACITE DE L’OFFRE DE SERVICE ENVISAGE</b> .....	34
<i>Section 1 – Capacité du véhicule et de l’offre</i> .....	34
<i>Section 2 – Prévision de vente</i> .....	35
<i>Section 3 – Le système de contrôle qualité</i> .....	36
<b>Chapitre III – POLITIQUE MARKETING</b> .....	38
<i>Section 1 – Stratégie de produit</i> .....	38
<i>Section 2 – Stratégie de prix</i> .....	39
<i>Section 3 – Stratégie de publicité</i> .....	41
<i>Section 4 – Service après vente</i> .....	42
<b>Chapitre IV – ETUDE ORGANISATIONNELLE</b> .....	44
<i>Section 1 – Structure organisationnelle</i> .....	44
<i>Section 2 – Organisation du travail</i> .....	45
21 – Besoins en chauffeurs .....	45
22 – Besoins en autres employés .....	45
23 – Attribution du personnel .....	46
<i>Section 3 – Calendrier de réalisation</i> .....	50
<b>TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET</b> .....	53
<b>Chapitre I – COUT D’INVESTISSEMENT</b> .....	55
<i>Section 1 – Coût des investissements</i> .....	55
11 – Les acquisitions au début du projet .....	55
12 – Le fonds de roulement initial .....	56
<i>Section 2 – Tableau d’amortissement</i> .....	57
<i>Section 3 – Tableau de remboursement des dettes</i> .....	58
<i>Section 4 – Les comptes de gestion</i> .....	59
41 – Les comptes de charges .....	59
411 – Achats de matières consommables .....	60

412 – Autres approvisionnements .....	60
413 – Charges externes .....	60
414 – Charges du personnel .....	61
415 – Impôts et taxes .....	61
416 – Amortissement .....	61
42 – Les comptes de produits .....	62
<b>Chapitre II – ETUDE DE FAISABILITE .....</b>	<b>63</b>
<i>Section 1 – Les comptes de résultats prévisionnels .....</i>	<i>63</i>
<i>Section 2 – Le plan de trésorerie prévisionnel .....</i>	<i>69</i>
<i>Section 3– Le bilan prévisionnel .....</i>	<i>72</i>
<b>Chapitre III – EVALUATION DU PROJET .....</b>	<b>80</b>
<i>Section 1 – Evaluation financière .....</i>	<i>80</i>
11 – Selon les outils d'évaluation .....	80
111 – La VAN .....	80
112 – Le TRI .....	81
113 – Le DRCI .....	81
114 – L'IP .....	82
12 – Selon le seuil de rentabilité .....	83
<i>Section 2 – Evaluation économique .....</i>	<i>84</i>
11 – Effet sur le produit intérieur brut .....	84
12 – Effet sur la finance publique .....	85
<i>Section 3 – Evaluation sociale .....</i>	<i>85</i>
31 – Création d'emploi .....	85
32 – Effet sur le revenu .....	85
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	