

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : Marketing

PROMOTION : « MAHASAKY »

PROJET DE CREATION D'UN CYBERCENTRE DANS LA VILLE DE SAMBAVA »



Présentée par :

RAHELINIRINA Vaosolo Esthella

Sous l'encadrement de :

Encadreurs Pédagogiques :

Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Maître de Conférence

Directeur du Centre d'Etudes

et de Recherche en Gestion

Madame RAVALITERA Faraso

Enseignant au Département Gestion

Encadreur Professionnel :

Monsieur RAMIARINJATOVO Arson Marc

Directeur Générale de l'ESCAME, Maire de
la Commune Rurale d'Alasora

Année Universitaire 2005-2006

Date de soutenance : 09 juin 2007

REMERCIEMENTS

*« Hanome saina anao sy hampianatra anao izay làlan-kalehanao Aho ;
hitsinjo anao ny masoko ka hanolo-tsaina anao Aho. » (Sal 32 : 8)*
« Je t’instruirai et je te montrerai la voie que tu dois suivre ;
je te conseillerai, j’aurai le regard sur toi »(Ps 32 : 8)

Avec ce mémoire intitulé « **PROJET DE CREATION D’UN CYBERCENTRE AU
CENTRE VILLE DE SAMBAVA** », je tiens à remercier vivement tous ceux qui ont contribué,
de près et de loin, à la réalisation de ce travail, en particulier :

- Monsieur RAJERISON Wilson Adolphe, Professeur Titulaire, Président de l’Université d’ANTANANARIVO
- Monsieur RANOVONA Andrianarivo, Maître de Conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d’Economie, de Gestion et de Sociologie
- Monsieur RALISON Roger, Maître de Conférence, Chef de Département de Gestion, Responsable de l’option : Finances et Comptabilité
- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de Conférence, Directeur au Centre d’Etudes et de Recherche en Gestion, Premier Responsable de l’Option Marketing
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Responsable de l’option Organisation
- Monsieur RAMIARINJATOVO Arson Marc, Directeur Générale de l’ESCAME , Maire de la Commune Rurale d’Alasora, Encadreur professionnel
- Au Président de Jury
- A tous les Membres du Jury qui ont bien voulu juger le présent mémoire
- A tous les membres du Corps enseignant et administratif du Département de Gestion
- A tous les étudiants de la Promotion « Mahasaky » et aussi du Groupe « Tsiresy »
- A Monsieur RAMAROMISY Auguste, Député élu à Vohémar, pour toute l’aide qu’il a bien voulu apporter dans la confection de ce mémoire
- A Monsieur TILAHIMENA Maurice, Directeur de Cabinet du Vice-Président de l’Assemblée Nationale au titre d’Antsiranana, pour sa relecture de ce travail
- A mes parents et à tous les membres de ma famille, à mes amis et proches qui m’ont pleinement soutenue.

Mes sincères remerciements

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 01 : Prévision des parts de marché	12
Tableau N° 02 : Les Concurrents	15
Tableau N° 03 : Forces et faiblesses des Concurrents	17
Tableau N° 04 : Situation actuelle du marché	18
Tableau N° 05 : Classement de la demande, des principaux besoins correspondants et volume par rapport à la demande.....	22
Tableau N° 06 : Représentation de prix attendus par un échantillon de population pour le Service saisie et impression.....	28
Tableau N° 07: Tableau comparatif des prix des services pratiqués par les prestataires locaux et ceux proposés par nous même.....	29
Tableau N° 08 : Liste indicative des matériels d'un cybercentre	39
Tableau N° 09 : Prévision mensuelle de la production en appels et/ ou réceptions d'appel	48
Tableau N° 10 : Prévision mensuelle pour l'exploitation du Fax.....	49
Tableau N° 11 : Prévision mensuelle pour l'exploitation de l'Internet	50
Tableau N° 12 : Prévision mensuelle du service photocopie.....	50
Tableau N° 13 : Prévision mensuelle du service saisie et impression	51
Tableau N° 14 : Prévision mensuelle d'exploitation pour la gravure.....	51
Tableau N° 15 : Prévision mensuelle de la production pour le scanner	51
Tableau N° 16 : Prévision mensuelle de la production du service ventes	52
Tableau N° 17 : Prévision mensuelle des ventes du service téléphonique appels	53
Tableau N° 18 : Prévision mensuelle des ventes du service téléphonique réceptions	54
Tableau N° 19 : Prévision mensuelle des ventes du service Fax : envois	55
Tableau N° 20 : Prévision mensuelle des ventes du service Fax : réceptions	56
Tableau N° 21 : Prévision mensuelle des ventes du service Internet	57
Tableau N° 22 : Prévision mensuelle des ventes du service photocopie	57
Tableau N° 23 : Prévision mensuelle des ventes en saisie et impression	58
Tableau N° 24 : Prévision mensuelle des ventes en scanner	58
Tableau N° 25 : Prévision mensuelle des ventes pour la gravure.....	60

Tableau N° 26 : Prévision mensuelle des ventes en fournitures.....	60
Tableau N° 27 : Prévision annuelle des achats en service téléphonie : envois.....	65
Tableau N° 28 : Prévision annuelle en service fax : réceptions.....	67
Tableau N° 29 : Prévision annuelle des achats : photocopie	68
Tableau N° 30 : Prévision annuelle des achats : scanner.....	69
Tableau N° 31 : Prévision annuelle des achats : service ventes	70
Tableau N° 32 : Prévision annuelle : volet formation	71
Tableau N° 33 : Prévision annuelle des achats : gravure.....	71
Tableau N° 34 : Tableau des postes et qualifications	76
Tableau N° 35 : Répartition du personnel sur 5 ans	78
Tableau N° 36 : Répartition des coûts salariaux.....	78
Tableau N° 37 : Détail de calcul des charges sociales et patronales	80
Tableau N° 38 : Calcul de l'impôt et taxe	80
Tableau N° 39 : Représentation de l'horaire du travail	81
Tableau N° 40 : Tableau du Cadre Logique	82
Tableau N° 41 : Le FRI de la société durant la première année d'activité	87
Tableau N° 42 : Le plan de financement	88
Tableau N° 43 : Illustration du plan de financement	88
Tableau N° 44 : Calcul du remboursement à effectuer.....	89
Tableau N° 45 : Les recettes mensuelles et annuelles	92
Tableau N° 46 : Les chiffres d'affaires annuels.....	93
Tableau N° 47 : Calcul des achats annuels	94
Tableau N° 48 : Calcul des TVA	95
Tableau N° 49 : Les comptes de résultat prévisionnels	96
Tableau N° 50 : Tableau des grandeurs caractéristiques de Gestion	97
Tableau N° 51 : Le plan de trésorerie	98
Tableau N° 52 : Le bilan d'ouverture de l'année.....	101
Tableau N° 53 : Le bilan de clôture de l'année	101
Tableau N° 54 : Le bilan de clôture de l'année durant 5 années d'exploitation.....	102
Tableau N° 55 : Les marges d'autofinancement	106
Tableau N° 56 : Calcul de Taux de Rentabilité Interne TRI.....	107
Tableau N° 57 : Calcul de durée de récupération des capitaux investis DRCI.....	107
Tableau N° 58 : Calcul de seuil de rentabilité	101
Tableau N° 59 : Calcul des ratios	110

LISTE DES FIGURES ET GRAPHES

Figure N° 01 : Schéma du circuit de distribution	11
Figure N° 02 : Représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande du service photocopie	13
Figure N° 03 : Représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande en saisie et impression	13
Figure N° 04 : Courbe représentative du service Internet	14
Figure N° 05 : Représentation graphique d'un échantillon du coût de service saisie et impression	28
Figure N° 06 : Figure du processus de reproduction de documents	43
Figure N° 07 : Figure du processus de saisie informatique	43
Figure N° 08 : Figure du processus d'impression d'un document	43
Figure N° 09 : Figure du processus de scannerisation d'un document.....	44
Figure N° 10 : Figure du processus de gravure d'un CD.....	44
Figure N° 11 : Figure du processus de reproduction de document.....	45
Figure N° 12 : Organigramme par produit.....	73
Figure N° 13 : Organigramme par région	73
Figure N° 14 : Organigramme fonctionnel	73
Figure N° 15 : Organigramme envisagé par notre Cybercentre Informatique	74

LISTE DES ABREVIATIONS

CA	: Chiffres d'affaires
CGI	: Code Général des Impôts
CNAPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CV	: Charges Fixes
CV	: Charges Variables
DAP	: Dotation aux Amortissement et aux Prévision
DRCI	: Durée de Récupération des Capitaux Investis
DSRP	: Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
EBE	: Excédant Brut d'Exploitation
FTP	: File Transfert Protocole
I et T	: Impôt et Taxe
I	: Intérêt
IBS	: Impôt sur le Bénéfice de Société
IGR	: Impôt Général sur le Revenu
IP	: Indice de Profitabilité
MAP	: Madagascar Action Plan
MBA	: Marge Brute d'Autofinancement
MSCV	: Marge Sur Coût Variable
NTIC	: Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSIE	: Organisation Sanitaire Inter Entreprise
PIB	: Produit Intérieur Brut
PMA	: Pays Moins Avancés
R	: Ratio
RAI	: Résultat Avant Impôt
RNE	: Résultat Avant Impôt
SR	: Seuil de rentabilité
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication

TRI	: Taux de Rentabilité Interne
TVA a D	: Taux sur la Valeur Ajoutée à Décaisser
TVA	: Taux sur la Valeur Ajoutée
TVAC	: Taux sur la Valeur Ajoutée Collectée
TVAD	: Taux sur la Valeur Ajoutée Déductible
UNESCO	: United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
USA	: United States of America
VAN	: Valeur Actualisée Nette

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	: Modèle de questionnaire d'enquêtes effectuées
Annexe II	: Définition et développement des cybercentres

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	01
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET.....	04
Chapitre I : PRESENTATION DU PROJET.....	06
Section 1 : Historique du projet	06
Section 2 : Caractéristiques du projet	08
Chapitre II : ETUDE DE MARCHE	10
Section 1 : Description du marché	10
Section 2 : Analyse de l'offre	18
Section 3 : Analyse de la demande	22
Section 4 : Le mode de commercialisation ou de promotion.....	24
Section 5 : La fixation du prix	27
CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES CRITERES D'EVA- LUATION.....	30
Section 1 : La valeur actualisée nette	30
Section 2 : Le taux de rentabilité interne	31
Section 3 : La durée de récupération des capitaux investis.....	32
Section 4 : L'indice de profitabilité	32
DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU PROJET	35
Chapitre I : TECHNIQUES DE PRODUCTION	37
Section 1 : Identification des matériels	37
Section 2 : Technique de production.....	40
Section 3 : Le planning de production	45
Section 4 : Les autres charges liées à la production.....	45
Chapitre II : LA CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE.....	47
Section 1 : Evaluation de la production et du chiffre d'affaires	47
Section 2 : Les achats prévisionnels.....	63
Chapitre III : ETUDE ORGANISATIONNELLE.....	72
Section 1 : Organigramme	72
Section 2 : Description des principales fonctions	74
Section 3 : Le recrutement du personnel.....	77
Section 4 : L'organisation du travail.....	81

TROISEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET	84
Chapitre I : COUT DES INVESTISSEMENTS	86
Section 1 : Le coût des investissements	86
Section 2 : Les fonds de roulement initial.....	87
Section 3 : La méthode de financement	88
Chapitre II : ETUDE DE FAISABILITE	91
Section 1 : Le compte de résultat	91
Section 2 : Plan de trésorerie.....	97
Section 3 : Evaluation des amortissements	99
Section 4 : Le bilan d'ouverture.....	100
Chapitre III : EVALUATION DU PROJET.....	103
Section 1 : Evaluation économique.....	104
Section 2 : Evaluation sociale	104
Section 3 : Evaluation financière	105
Section 4 : Calcul des ratios de rentabilité financière	109
Section 5 : Les critères d'évaluation du projet.....	111
CONCLUSION GENERALE.....	111
ANNEXES	x
TABLE DES MATIERES.....	xvi

INTRODUCTION

Le savoir mène au pouvoir. Le monde contemporain s'appuie sur la maîtrise de l'information. Un des grands secrets de la puissance des pays dits développés est leur capacité à s'adapter rapidement aux changements brusques de l'environnement. En effet, ces changements s'opèrent dans divers domaines, du culturel au social, de la politique à l'économique.

Or, cette maîtrise requiert une excellente qualité de l'information et les critères d'excellence de l'information sont multiples ; on peut citer la véracité, l'utilisation..., etc. Pour ce faire, on doit disposer à la fois de supports fluides et de sources plausibles nécessaires à une mise à jour dynamique de ces informations d'un côté, et d'une aptitude à atteindre une cible bien déterminée, de l'autre.

La plupart des pays du continent noir ainsi que tous les pays plus démunis qu'on appelle « Pays Moins Avancés » (P.M.A.) ne peuvent déroger à cette règle. La voie vers un décollage tant économique que social passe par cette capacité à être alerte face aux opportunités, mais surtout aux menaces que présente l'environnement.

Nous nous accordons à dire que notre île possède des atouts qui doivent nous permettre de réussir dans cet enjeu du développement si l'on ne mentionne que les richesses du sol, du sous-sol, les richesses humaines..., etc. Le problème principal est l'exploitation efficace de ces forces.

Une politique qui s'adhérerait bien à cet objectif de développement serait la révision de la cible de ces nombreux flux d'informations et même mieux encore, une révision de l'identité de ceux qui les utilisent. Il s'agit de mettre à la disposition des entreprises semi-publiques les moyens nécessaires à la conquête de l'environnement et plus précisément du marché.

La pénétration d'un marché, qu'il soit national ou international, implique l'utilisation optimale des ressources dont on dispose ; ainsi que l'acceptation de la loi de l'offre et de la demande et le respect de la libre entreprise. C'est dans cette optique que l'Etat ne s'impose plus dans la vie économique comme au temps du communisme mais induit au contraire une gestion de l'économie plus tournée vers un partenariat public privé (Les 3P). Toutefois, cette volonté de bien faire se heurte à deux problèmes principaux : le facteur socioculturel et le facteur géographique.

Les solutions que l'on proposera devront donc faire fi de ces facteurs et s'intégrer dans cet esprit d'ouverture initiée par le programme D.S.R.P. ou Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté qui sera bientôt suivi par le M.A.P. ou Madagasikara Am-Perin'asa (« Madagascar Action Plan »). Une telle ouverture sera le garant, tant pour l'Etat que pour l'opérateur, d'un appui pour le savoir-faire que pourront apporter des collaborateurs expérimentés.

C'est l'objet de notre projet qui s'intitule : « Création d'un cybercentre au centre ville de SAMBAVA. »

Le principe de la communication est soutenu dans l'Engagement N° 2 du MAP dit « Infrastructure reliée qui stipule entre autres : nous construisons des routes de qualité, des chemins de fer, des ports, des aéroports et mettrons en place des systèmes de technologie de l'information dans tout les pays... ».

C'est dans cet esprit que la Télécom Malagasy a conçu le projet visant la création de 112 Cybercentres Informatiques qui seront répartis sur tout le territoire national. Les conditions locales suivantes expliquent la nécessité d'implantation de ces cybercentres à Sambava :

- grandes potentialités économiques
- retard observé des systèmes de communication
- professionnalisation insuffisante des opérateurs économiques..., etc.

Sur 112 Cybercentres Informatiques à créer, une vingtaine ont été matérialisées. En ce qui concerne Sambava, le marché demeure encore inexploité. Aussi, la réalisation de ce projet changera-t-elle cet état de choses en transformant le paysage de la communication local.

La méthodologie adoptée pour cette réalisation comprend les étapes suivantes :

- Etudes documentaires
- Enquêtes sur terrain portant sur les concurrents existant à Sambava
- Etude de la viabilité et de la rentabilité du projet (y inclus les devis estimatifs des matériels nécessaires)

Ces études et enquêtes seront traitées et détaillées dans ce mémoire suivant le plan de travail ci-après :

- la première partie nous montrera les considérations générales et présentera le projet : son historique, ses caractéristiques et surtout l'étude de marché sur la zone d'implantation
- la deuxième partie traitera de la conduite du projet, notamment du volet technique : les techniques de production et la capacité et l'étude organisationnelle de l'entreprise.
- la troisième partie exposera l'étude financière du projet, notamment, le coût des investissements, sa faisabilité et les améliorations à apporter.

PREMIERE PARTIE :

IDENTIFICATION DU PROJET

La préparation d'un projet comprend toutes les étapes nécessaires pour amener celui-ci au stade où il sera reconnu réalisable du point de vue technique, économique, financier et où il devient possible de l'évaluer. L'identification constitue une des phases essentielles de cette préparation de projet.

Nous allons successivement voir dans cette première partie les sous-parties suivantes :

- Chapitre I : La présentation du Projet dans laquelle nous aborderons son historique général et les caractéristiques de ce projet de création d'un cybercentre dans le centre ville de Sambava
- Chapitre II : L'étude du marché dans laquelle nous décrirons le marché et étudierons l'analyse de l'offre et de la demande, le mode de commercialisation
- Chapitre III : La théorie générale sur les outils d'évaluation dans laquelle nous aborderons la valeur actualisée nette, le taux de rentabilité interne, la durée de récupération des capitaux investis, l'indice de profitabilité

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

L'idée d'implantation d'un Cybercentre informatique à Sambava-Ville répond aux réalités ci- après :

- souhait ardent de la population locale pour la mise en place d'une communication régionale, nationale et internationale, donc d'un niveau très élevé ;
- désir d'information pour la documentation en rapport avec les actualités du pays et internationale ;
- volonté d'innovation de la population.

SECTION 1 : HISTORIQUE DU PROJET

Dans le but de l'intégration et devant le potentiel des outils de la Technologie de l'Information et de la Communication (TIC), les pays scandinaves (Danemark, Finlande, Suède) ont été les premiers, dans les années 80, à développer et à mettre en œuvre le concept de Cybercentre informatique. Ils avaient pour objectif d'intégrer la population dans le processus national de développement socio-économique.

Puis dans les années 90, le Canada (Terre Neuve et Labrador) et la Grande Bretagne (Manchester) l'ont à leur tour adopté. Leur réussite a contribué à une recommandation lors de la Conférence mondiale sur le développement des télécommunications tenue à la Valette (Natte) en mars 1998, qui recommande aux pays les moins avancés (PMA) de recourir à cette stratégie avec un appel aux partenaires pour qu'ils assistent les PMA dans leurs efforts.

En exécution du plan d'action de la Valette, l'UIT/ BDI a entrepris de soutenir les PMA pour instaurer et développer la stratégie des NTIC avec l'aide de nombreux partenaires en développement (Canada, USA, UNDP, UNESCO, la Banque Mondiale, le Danemark, la

Hollande, le secteur privé international). A partir de 1999, le phénomène a pris de l'ampleur et une dimension globale tant sur le niveau d'implantation que dans l'assimilation par la communauté internationale.

Pour l'Afrique, des expériences ont été réalisées en Afrique du Sud (Programme de l'Implantation de NTIC de l'Agence du Service Universel : comprenant 65 télécentres), au Bénin (cybersenghai, Malouville) ou Burkina Faso (Centre Multimédia Municipal à Ouagadougou), au Mali (Tombouctou), au Mozambique et en Ouganda (Mebeseke).

Ces expériences ont été financées par des partenaires dont l'UIT/BID, le Centre de Recherche pour le Développement International (CRDI) du Canada, l'UNESCO, la Francophonie Learnlink de l'USAID. Le secteur privé international y a contribué d'une façon décisive grâce aux gros investissements qu'ils ont effectués pour la création de cybercentres et de télécentres privés avec ou sans signature d'accord de franchise avec l'opérateur historique national.

Il y a eu plusieurs cas de réussite parmi ces expériences. On peut citer le cas du Sénégal, du Ghana et du Togo.

Pour Madagascar, le MAP (Madagascar Action Plan) constitue le plan général d'action de l'Etat afin d'atteindre son développement. Ce document met en exergue 8 engagements :

- Gouvernance responsable
- Infrastructure reliée
- Transformation de l'Education
- Développement rural
- Santé, Planning Familial et lutte contre le VIH/SIDA
- Economie à forte croissance
- Environnement
- Solidarité nationale

La mise en place sur le territoire national de cybercentres employant de nouvelles techniques de l'information et de communication (NTIC) participe à l'atteinte de ce développement. C'est dans ce sens que ce projet d'accès à la communication moderne de la ville de Sambava s'inscrit.

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DU PROJET

Cet historique de projet nous porte à définir ses caractéristiques dans le souci de mieux concevoir et reconnaître les objectifs et l'intérêt du projet.

2.1. Objectifs du projet :

La classification de cybercentres informatiques a toujours été matière à contradiction. L'on peut définir d'une façon générale qu'un cybercentre est un lieu où tout le monde peut profiter des services informatiques et de télécommunication ; c'est un lieu d'accès facile et discret moyennant une somme déterminée, un lieu où le public sans dissémination peut y accéder. Effectivement, c'est un marché de services qui répond à l'appel des besoins solvables d'une clientèle sur le marché.

Cependant, l'objet de sa dénomination reste encore à connaître, car il existe plusieurs modèles qui se sont déjà développés. Parmi ces modèles, nous préférons choisir le modèle fondé sur l'approche commerciale en y associant la stratégie de développement socio-économique. Le but est l'implantation d'un cybercentre informatique privé, autrement dit financé par des investisseurs privés, conçu et géré selon les lois de marché local de la Région SAVA.

2.1.1. Objectifs globaux :

Le projet vise à :

- contribuer à faciliter la production et la diffusion des informations
- améliorer les conditions de vie de la population par la création d'emplois,

et contribuer ainsi au développement socio-économique et culturel de la Commune urbaine de Sambava en particulier et de la Région SAVA en général, par l'exploitation des possibilités offertes par les NTIC, dont l'intégration de la société de l'information et l'entrée dans la mondialisation.

La Région, connue pour ses cultures de rente et d'exportation, son dynamisme et sa soif d'ouverture sur le monde, saura certainement profiter de cette opportunité offerte et donner un coup de pouce à son développement par ce biais.

2.1.2. Objectif spécifique :

L'objectif spécifique vise à permettre à la population de pouvoir profiter des NTIC aux fins de participer au processus de développement national.

2.2. Intérêt du projet :

Le projet présente une importante valeur ajoutée du fait qu'il offre une opportunité aux investisseurs de contribuer d'une façon active au développement national. Il va permettre :

- de familiariser la population locale à l'utilisation des services informatiques pour ses besoins d'information et de communication dans divers domaines, lui donner la possibilité d'augmenter sa connaissance individuelle et aussi collective. Elle peut se documenter sur ce qui se passe dans son milieu, dans son pays et dans le monde entier.
- d'améliorer l'accessibilité aux services TIC, et mettre à la portée de tout un chacun, en particulier les petits opérateurs économiques de la filière vanille ou d'autres filières locales la recherche de débouchés mondiaux et/ou de partenaires internationaux
- de contribuer à l'exploitation optimale des investissements et des ressources
- de créer des emplois et augmenter le pouvoir d'achat de la population pour leur permettre d'améliorer leurs conditions de vie

Outre cela, il permet de renflouer les caisses de l'Etat par les moyens de taxes et impôts prélevés sur la valeur ajoutée ; donc c'est une base non négligeable pour le développement économique local et national, voire un taux de croissance significatif.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter le projet d'implantation d'un cybercentre à Sambava- ville par la description de son historique, par le recensement de ses principales caractéristiques qui permettent de connaître la multiplicité de ses buts poursuivis dans le cadre actuel du développement de notre pays. Son activité essentielle doit répondre à l'appel des besoins solvables sur le marché, en d'autres termes, l'entreprise a pour fonction de satisfaire tous les besoins en matière de communication et télécommunication.

CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE

Nous avons précédemment abordé la présentation du projet. Nous allons maintenant définir ce que sont le marché, l'analyse des mécanismes de la concurrence : quelles sont les conditions requises pour qu'un marché soit parfaitement concurrentiel ?

SECTION 1 : DESCRIPTION DU MARCHE

Généralement, le marché est le lieu de rencontre de l'offre et de la demande. Un marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir.

Les quatre conditions d'existence d'un marché sont :

- un besoin clairement défini
- une demande solvable liée à la satisfaction de ce besoin
- une offre correspondante à ce besoin
- une prise correspondant à la valeur d'échange observée d'un produit exprimé en unité monétaire.

Ainsi, pour décrire le marché dont nous comptons cibler la clientèle, nous allons présenter le lieu d'implantation. Il nous faut signaler que durant notre descente sur le terrain, il nous est apparu qu'il existe quelques concurrents potentiels sur le marché.

1.1. Le lieu d'implantation :

L'objet de notre étude de marché est le District de Sambava, un des quatre Districts de la Région SAVA, divisé administrativement en 18 Communes. Le lieu d'implantation du cybercentre est le chef-lieu du District, c'est-à-dire, la Commune Urbaine, dans le centre ville.

Projet de création d'un cybercentre au centre ville de Sambava -

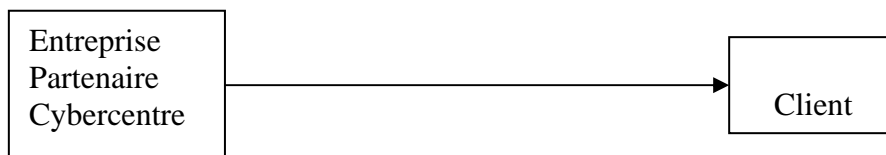
La Commune Urbaine de Sambava compte 43 744 habitants à la date de 17 février 2007 (source : Commune de Sambava) répartis dans 16 Fokontany. Cette population est relativement jeune car 45,04 % ont moins de 18 ans.

1.2. La présentation du circuit de distribution :

Le circuit de distribution peut se définir comme étant la voie suivie par l'entreprise pour la vente de ses services. Nous avons choisi comme circuit de distribution la « distribution directe » pour la vente de nos services.

Un service est intransportable et ne se stocke pas comme une marchandise. Un service a besoin de l'implication du client pour se réaliser.

Figure N° 1 : Schéma du circuit de distribution



Cette figure montre que le client est en contact direct avec les services offerts par le Cybercentre sans intermédiaire comme dans l'accès à d'autres services. Le client est ainsi le principal acteur dans la démarche opérationnelle des prestataires.

1.3. Evolution du marché :

Il ressort de notre enquête que l'implantation du Cybercentre Informatique dans la Commune de Sambava répond parfaitement aux besoins de la population locale, qui est essentiellement jeune.

Elle répond donc tout à fait à l'offre de l'entreprise car sa cible la plus intéressante est la jeunesse. L'offre actuelle existant dans la localité ne peut combler l'abondance de la demande. Ainsi, la garantie du développement du marché est la régularité de l'offre et un service à prix abordable et stable. Le projet est par conséquent voué à un avenir florissant.

1.4. Part de marché visée :

Actuellement, il ne suffit plus de connaître et de comprendre le client pour vendre, il est également nécessaire de mettre en valeur la qualité de service, s'agissant d'une entreprise commerciale. Il suppose une connaissance adéquate mais aussi l'habileté dans le maniement des affaires.

Or, notre projet vise à occuper une importante part de marché, car le Cybercentre offre des prestations complètes comprenant par exemple photocopie, saisie et impression, services Internet (mail, navigation...), téléphone, fax..., etc., prestations encore très peu fournies actuellement par les entreprises de l'informatique de la ville de Sambava. Notre projet vise ainsi à atteindre une couverture de 40% de la part du marché.

De ce fait, nous allons présenter dans le tableau ci-après le part de marché que nous pensons disposer pendant 5 ans.

Tableau N° 1 : Prévision des parts de marché

Année	Photocopie	Saisie et impression	Internet
1	35	37	39
2	37	39	41
3	40	45	50
4	50	55	60
5	60	65	70

Nous présentons ci-dessous la représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande du service photocopie. D'après la Figure N° 2, nous prévoyons une progression continue des parts de marché, c'est-à-dire, une augmentation de 2% en deuxième année, ensuite de 3% la troisième année, enfin de 10% la 4^{ème} et la 5^{ème} années.

La Figure N° 3 : Représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande en saisie et impression nous montre que la part de marché augmente de 2% en deuxième année, 6% dans la troisième année et enfin 10% pour la quatrième et la cinquième années.

Figure N° 02 : Représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande du service photocopie

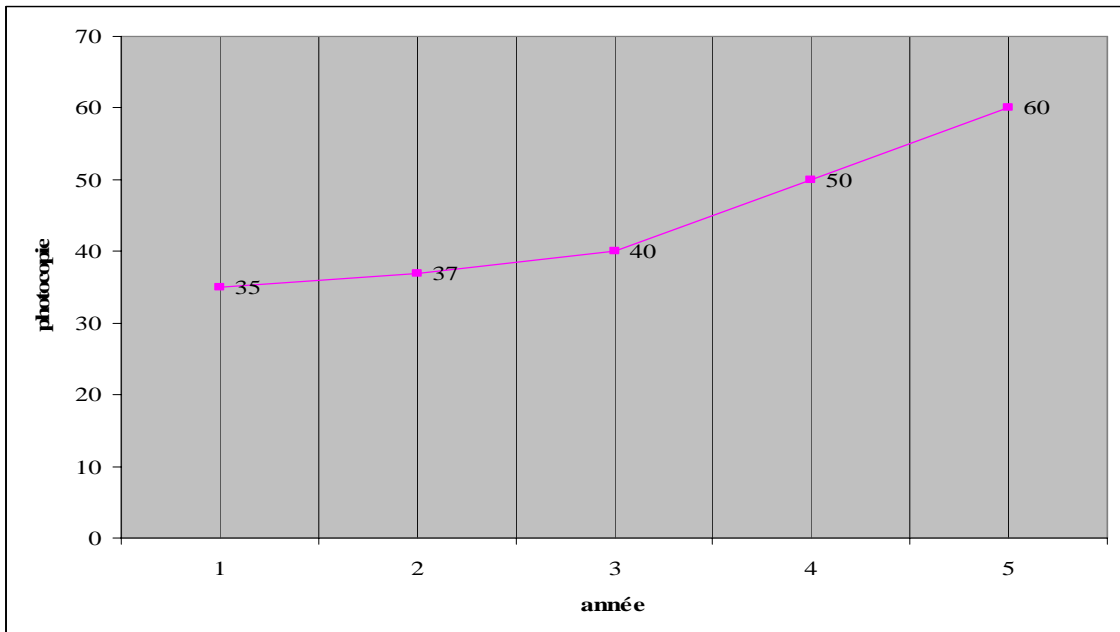


Figure N° 03 : Représentation graphique des courbes de l'offre et de la demande en saisie et impression :

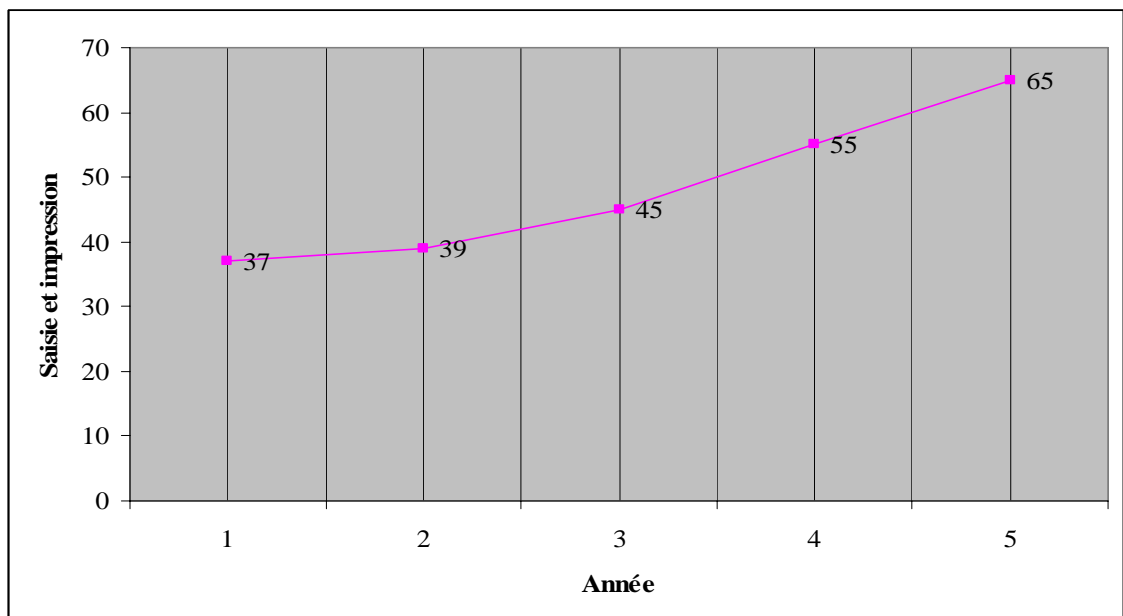
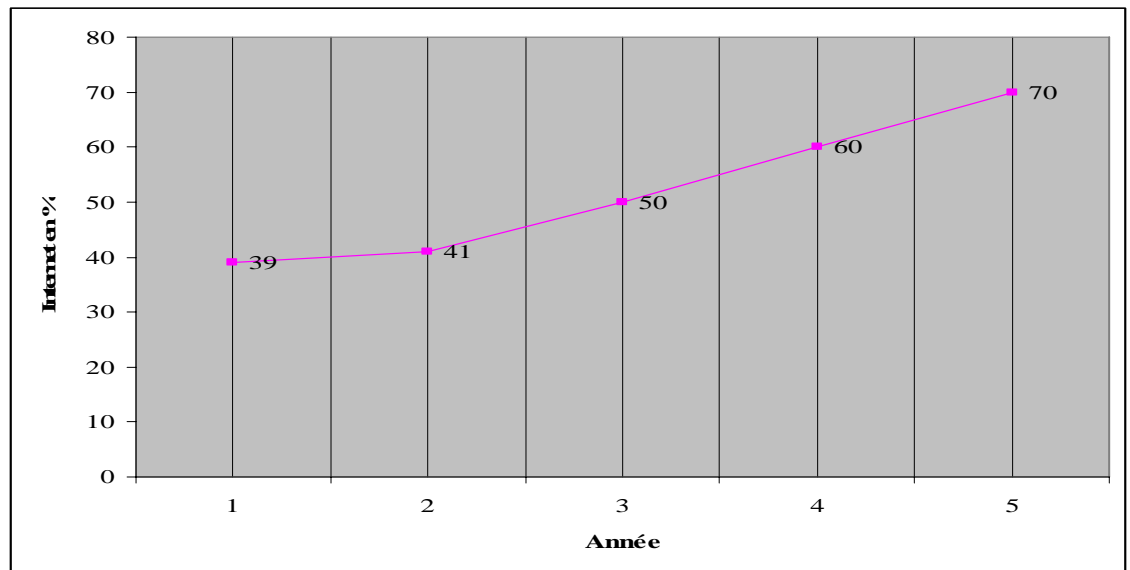


Figure N° 04 : Courbe représentative du service Internet



D'après ce graphe de la Figure 04, on peut déterminer la progression du prix qui se formera sur le marché : une augmentation de 2% en deuxième année, ensuite de 9% en troisième année et enfin 10% pour les deux dernières années.

1.5. La concurrence :

Cette entreprise commerciale connaît l'existence de plusieurs concurrents sur Sambava. Déjà à ce jour, ils sont au nombre de 11.

1.5.1. Concurrents dans la commune de Sambava :

Le tableau ci-après présente les concurrents existant dans la Commune de Sambava assortis de tarifs de service offerts par chaque service et par établissement.

Tableau 2 : Les concurrents

Concurrents	Services offerts	Fournisseur Internet	Prix unit. Ar par mn ou page
BEST	Internet	Blueline	100
BIC	Internet	Blueline	100
	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
CINTROMI	Internet	Blueline-	100
	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
MTT SERVICE	Internet	DTS-	100
	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
CLA INFO	Internet	Blueline	100
	Photocopie	-	100
GIGA INFO	Saisie	-	1500
	impression	-	500
	Photocopie	-	100
MEVA INFO	Saisie	-	1500
	impression	-	50
	Photocopie	-	100
	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100

Tableau 2 : Les concurrents (suite et fin)

Concurrents	Services offerts	Fournisseur Internet	Prix unitaire par page en Ar
PHOTOCOPIE RECORD	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
ZAKIR	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
MALAZA	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100
SAMBAVA VOYAGES	Saisie	-	1500
	Impression	-	500
	Photocopie	-	100

D’après notre enquête sur le terrain consignée dans ce tableau, nous pouvons faire les observations suivantes : les services offerts par les concurrents sont insuffisants. Ne serait-ce que le service de l’Internet qui est pratiquement à accroître d’une part, et les prix pratiqués nous semblent très élevés eu égard au pouvoir d’achat de la clientèle d’autre part.

1.5.2. Forces et faiblesses des concurrents :

Les données livrées dans le tableau 3 ci-après sont issues de sondage que nous avons effectué sur place auprès d’un échantillon non représentatif mais couvrant diverses catégories socio-professionnelles locales. 300 personnes composées d’élèves, d’étudiants, de travailleurs salariés et de simples paysans des deux sexes ont été ainsi sollicités pour livrer leurs opinions sur la qualité des services offerts ainsi que sur leurs coûts. Nous présentons les données ainsi recueillies comme les forces et faiblesses des concurrents dans la Commune Urbaine de Sambava.

Tableau N° 3 : Forces et faiblesses des concurrents

Concurrents	Forces	Faiblesses
BEST	- ancienneté du service à Sambava	- prix trop élevés - accueil du client souvent (très) négligé
BIC	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - performance insuffisante des machines - lenteur du service
CINTRO M1	- ancienneté du service	- prix trop élevé - accueil du client souvent (très) négligé - savoir faire insuffisant
MTT SERVICE	- ancienneté du service	- prix trop élevé - accueil du client souvent (très) négligé - savoir faire insuffisant
CLA INFO	- ancienneté du service	- prix trop élevé - accueil du client souvent (très) négligé - manque de performance de machine
GIGA INFO	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - services offerts insuffisants ⁽¹⁾ - accueil du client souvent (très) négligé
MEVA INFO	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - services offerts insuffisants - savoir faire insuffisant - lenteur du service
PHOTOCOPIE RECORD	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - accueil du client souvent (très) négligé - lenteur du service
ZAKIR	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - accueil du client souvent (très) négligé - manque de performance de machine
MALAZA	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - services offerts insuffisants - lenteur du service - accueil du client souvent (très) négligé
SAMBAVA VOYAGE	- habitude de fréquentation ou routine des clients	- prix trop élevé - services offerts insuffisants - faible technologie

Source : Sondage d'opinions effectué auprès de 300 personnes

Selon ce tableau, nous constatons que les forces des concurrents résident principalement dans l'ancienneté de leurs services et dans l'habitude de fréquentation et non dans la qualité de l'accueil ou la complétude et/ou la performance des services offerts.

⁽¹⁾ Services offerts : photocopie, saisie et impression, Internet..., etc. Les entreprises n'offrent pas de services complets : ou photocopie ou Internet ou autres mais jamais au complet.

SECTION 2 : ANALYSE DE L'OFFRE

2.1. La situation actuelle du marché

Le tableau N° 4 suivant nous présente la situation actuelle du marché. Il nous montre les services existants et leurs exploitants, les zones d'influence et les clients potentiels ; il s'agit là de données qui ont été collectées sur place.

Tableau N° 4 : Situation actuelle du marché

Zone	Services déjà existants	Exploitants	Clients potentiels pour le cybercentre
Zone Immédiate des cybercentres Sambava ville	<u>Internet</u>	- BEST - BIC - CINTROMI - MTT service - CLA info	- jeunes lettrés : élèves, lycéens, étudiants, demandeurs d'emploi - fonctionnaires - cadres et employés - instituteurs, éducateurs - opérateurs locaux - stations radio et télévisions locales - services publics et départements rattachés aux Fokontany, Communes, District (Gendarmerie ...) - entreprises et sociétés - organisations non gouvernementales - associations des paysans agriculteurs, artisans - population de 15 à 60 ans en général
	<u>Microédition</u>	- BIC - CINTROMI - MTT SERVICE - CLA INFO - MEVA INFO - PHOTOCOPIE RECORD - ZAKIR - MALAZA - SAMBAVA VOYAGES	
	<u>Photocopie</u>	CLA INFO	
	<u>Téléphone et fax</u> - téléphone fixe - mobile	- TELMA - TELMA - ORANGE - CELTEL	
	<u>Autres :</u> - Formation - vente des fournitures et matériels bureautiques - studio d'enregistrement et montage vidéo	- CINTROMI, - BIC - quelques détaillants de la ville - ANJARA PRO	

Source : Enquêtes sur terrain

De l'analyse de ce tableau, nous observons que la ville de Sambava est pourvue de tous les besoins en services informatiques. Toutefois, l'offre de ces services ne suit pas le développement global apparent de la localité (développement économique, commercial...), c'est-à-dire qu'il faudrait accentuer l'extension de l'Internet service que nous estimons insuffisant actuellement, mais aussi multiplier les initiatives pour de nouvelles offres de services plus complète dans un marché concurrentiel.

En effet, l'offre de services est encore inférieure par rapport à la demande des habitants généralement très intéressés par le développement et la connaissance des NTIC. Il est donc nécessaire de concilier la demande légitime de la population et le développement des NTIC à Sambava. Noter que l'offre de services se limite ici dans les alentours immédiats de la Commune Urbaine de Sambava et qu'aucun service n'existe dans les Communes et autres Fokontany ruraux, même dans les très gros bourgs comme Amboangibe, Farahalana ou Maroambihy.

Par ailleurs, pour des raisons financières et certainement aussi d'insuffisance de formation, les entreprises informatiques et de communication locales présentées ici ne sont pas tout à fait à la hauteur de proposer des panoplies originales et complètes de services. Pour y pallier, la solution d'un partenariat public / privé pour le financement des cybercentres surtout en milieu semi-rural pourrait s'avérer intéressante, car effectivement, malgré cette semi-ruralité, une clientèle est là et existe.

2.2. La clientèle existante et la clientèle potentielle :

80% de la clientèle existante sont les jeunes lettrés résidant dans les zones immédiates et primaires des cybercentres. Parce que le but d'une entreprise commerciale privée est d'obtenir des bénéfices, nous espérons pouvoir capter ces jeunes et réaliser avec eux plus de la moitié de nos chiffres d'affaires. Le reste pourrait se faire avec d'autres catégories de clients que nous essayerons d'attirer au mieux par la qualité des services offerts.

Il ne faudrait pas également négliger de prendre en compte la clientèle potentielle de la zone secondaire et tertiaire. Ces zones représentent une autre catégorie de la population qui peut être attirée par le cybercentre. Elles constitueraient le bassin d'une clientèle potentielle de l'entreprise.

En effet, de plus en plus, la présentation d'une correspondance dactylographiée et soignée pour les besoins administratifs actuels (saisie et impression en micro-édition), les nécessités de l'archivage des documents personnels (photocopie), les engouements de plus en plus fréquents des jeunes filles (même rurales) dans la recherche de compagnons ou maris potentiels étrangers, font que l'accès à l'informatique bureautique et à l'Internet ne sont plus l'apanage des seuls lettrés ou intellectuels. Toute cette frange de la population constitue une réserve de clients potentiels à « séduire », à exploiter et qui va accroître l'assiette de la clientèle.

Les ménages constituent aussi des éléments éventuels de notre clientèle. Vu qu'ils n'ont pas la possibilité de se pourvoir en outils informatiques, ils sont obligés de se rendre au cybercentre pour satisfaire leurs besoins en services. Ils sont donc à prendre également et sérieusement en compte.

Les produits proposés consistent principalement en service informatique et télématique. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas refuser les petites prestations additionnelles éventuelles que le client demande en plus des services de base, tels les conseils et l'assistance à assurer dans les locaux du centre.

Bref, nous en déduisons que vouloir réussir l'implantation d'un cybercentre performant à Sambava nécessite :

- une extension des services Internet et de microédition déjà existants et
- la remise en cause des relations avec la clientèle pour faire valoir une grande amélioration dans l'accueil.

Ceci suppose une nouvelle relation de confiance qui s'établira entre le client et l'entreprise et ceci, en rapport avec une offre de services performants, garante de la crédibilité de nos prestations. Nous espérons ainsi dépasser le niveau des prestations actuelles de nos concurrents en matière de marché par la proposition d'un projet différent et que nous espérons plus attractif dans un marché en concurrence.

2.3. Les spécificités des services offerts :

D'une manière générale, les services offerts pour les TIC sont les suivants :

- la photocopie, la reprographie, l'impression et la « scannerisation »

- la gravure (ou plus familièrement le « gravage ») de CD
- l'Internet avec les mails ou boîtes d'adresses électroniques, le chat (avec webcam), consultation de sites (« surfing »)
- la téléphonie, le fax (envoi et/ou réception)
- la vidéo projection, la vidéothèque
- la vente : fournitures et matériels informatiques, CD, VCD, DVD...
- le volet formation (bureautique, Internet), assistance dans la conception de site web et l'hébergement de site avec serveur vocal

Noter que la société envisage aussi d'exercer quelques activités de production et d'édition sous forme de films documentaires ou de quotidiens d'information.

Le cybercentre étant implanté dans une Commune urbaine, il lui serait aussi intéressant de produire des ouvrages techniques concernant les principaux domaines d'activités de la population locale dont :

- le commerce des produits agricoles
- les nouvelles techniques sur les cultures d'exportation (café, girofle, vanille)
- les prix en vigueur sur le marché

Nous espérons également contribuer à l'éducation et à la formation des jeunes en leur fournissant des sources d'information nombreuses et variées qui leur offrent diverses possibilités de poursuivre leurs études, les carrières envisageables, de rechercher des adresses d'universités ou d'autres centres académiques, des bourses d'études.

Pour le simple citoyen, nous mettrons en place un système de fourniture de documents sur les services étatiques par secteur et aussi les textes disponibles sur les collectivités territoriales.

2.4. La concurrence :

D'après notre enquête dans la ville de Sambava, nous avons constaté que la population profite de tous les services offerts par l'informatique, seulement les prestations existantes ne satisfont pas totalement les besoins du marché du fait autant de l'insuffisance du nombre des prestataires que de la qualité des services offerts. Notre entreprise qui vise à couvrir 30 à 40% de la part du marché local viendra combler ces insuffisances.

Pour atteindre et maintenir cette part de marché, nous adopterons une stratégie fondée sur le professionnalisme, en cherchant constamment à offrir des services et produits de qualité.

SECTION 3 : ANALYSE DE LA DEMANDE

On conçoit la demande par la consommation du produit sur le marché. Elle est donc l'ensemble des besoins susceptibles d'acheter les produits ou services sur le marché. Pour notre firme, elle est composée par la majeure partie de la population locale.

Il faut noter que la présentation du service reste un problème délicat car les produits mis en vente sont intangibles et requièrent l'implication personnelle du client. Il faut donc constamment être compétitif sur le marché en offrant les meilleurs produits avec un rapport qualité/prix attractif. C'est sur ce point seulement qu'on peut obtenir la crédibilité et la confiance de notre entreprise si l'on vise le but suivant : la satisfaction de la demande de la clientèle.

3.1. Les caractères de la demande :

La demande est constituée par un nombre restreint de la population qui est prête à payer pour satisfaire un besoin ressenti. En rapport avec les différents besoins à satisfaire et le volume de la demande de chaque catégorie de la population par rapport à la demande totale exprimée en pourcentage, étudions le tableau suivant :

Tableau 5 : Classement de la demande, des principaux besoins correspondants et volume par rapport à la demande

Catégorie de la population qui demande	Principaux besoins à satisfaire	Pourcentage par rapport à la demande totale
Jeunes étudiants et élèves	Exercer leur intelligence, communiquer, chercher des emplois ou des bourses, se distraire, naviguer pour des recherches individuelles ou collectives, suivre des formations à distance, faire des photocopies, télécharger des documents, naviguer dans la bibliothèque numérique...	42%

Catégorie de la population qui demande	Principaux besoins à satisfaire	Pourcentage par rapport à la demande totale
Travailleurs	Suivre l'actualité, consulter les journaux, chercher des informations correspondant à leur travail, se distraire, communiquer avec leur famille ou des correspondants, des collègues...	25%
Paysans	Faire des saisies et impressions, faire des photocopies, téléphoner..., etc.	15%
ONG, Entrepreneurs, Sociétés et Stations de radiodiffusion et de télévision	Rechercher des marchés nouveaux, avoir des informations autour de leurs activités, chercher des informations pour améliorer leur production (statistiques, prix, intrants, technologie, concurrence, banque de données, météo..., etc.), envoyer des états financiers ou autres informations à leur siège ou ailleurs..., etc. - Faire des spots publicitaires, reportages, rediffusion des programmes téléchargés du net, photocopier des documents et dossiers, faire des saisies et impressions de documents..., etc.	9%

Tableau 5 : Classement de la demande, des principaux besoins correspondants et volume par rapport à la demande (suite et fin)

Catégorie de la population qui demande	Principaux besoins à satisfaire	Pourcentage par rapport à la demande totale
Administrations publiques	- Faire connaître la région aux investisseurs, aux touristes, aux opérateurs d'autres régions : les potentialités, les produits locaux et les compétences locales, avoir des informations utiles pour le territoire et la région (Journaux officiels, autres journaux et revues...) - Utiliser les différents services de la micro-édition	6%
Artistes	- Faire des prises de son, des clips, des répétitions - Rechercher des partenaires, des sponsors pour des tournées à l'extérieur, des bourses et stages de musique	3%

Il ressort de ce tableau que la catégorie dans laquelle se trouvent les jeunes étudiants et les élèves, occupe avec 42% la première place dans la clientèle potentielle. Toutefois, les autres catégories ne sont pas négligeables. Ainsi, les travailleurs avec 25% tiennent la deuxième place suivis par la catégorie des ONG, des entrepreneurs, et des stations. La troisième place revient aux paysans ; enfin, nous avons l'administration et les artistes.

3.2. Analyse comportementale des consommateurs sur le marché :

La base de la décision d'achat repose principalement sur la motivation d'achat du client parce que c'est la force psychologique positive qui pousse le client à acheter le produit qui lui est proposé. Les principaux facteurs de motivation sont :

- la nouveauté, le changement, les perspectives
- la commodité, le plaisir, la concurrence
- l'attitude sympathique du vendeur

Ces critères de motivation nous permettent d'élaborer une stratégie dont le but est :

- fidéliser les clients
- donner une bonne image de marque de l'entreprise

En définitive, il s'agit de faire des avancées et d'atteindre les objectifs fixés.

SECTION 4 : LE MODE DE COMMERCIALISATION OU DE PROMOTION

La concurrence implique une prestation de service performant. Il est alors nécessaire d'assurer et proposer un produit très attractif sur le rapport qualité-prix. En ce sens, nous essayerons de concevoir une politique commerciale dynamique basée sur la communication et la qualité de service.

Nous avons donc choisi la stratégie de Marketing à quatre variables : les 4P

- politique du produit
- politique de prix
- politique de distribution
- politique de communication

4.1. La politique du produit :

« Le service offert suscitera t-il l'intérêt du client et répond t-il à son exigence ? », telles sont les questions auxquelles il faudra répondre. Objectivement, le produit est le service que l'entreprise vend à ses clients ; subjectivement, le produit ou service représente pour l'acheteur un ensemble de satisfactions physiques ou psychologiques.

Notre idée de base est le professionnalisme dans le métier. Notre entreprise sera dotée d'un personnel hautement qualifié ayant suivi des formations professionnelles spécialisantes. L'entreprise pourra ainsi avoir une parfaite maîtrise de son activité.

Cette politique de produit et cette politique du prix sont interdépendantes. Ce dernier critère permet d'offrir un prix compétitif sur le marché tout en restant rentable.

4.2. La politique du prix :

On définit le prix par la prestation en monnaie de la part du client en contrepartie du service qui lui est offert. Ainsi, le prix est relatif à l'appréciation du client à l'égard du service.

Par conséquent, la fonction du prix est déterminée selon un marketing qui considère le prix comme étant une différenciation par rapport à ceux des concurrents et notre établissement doit être intégré dans la décision des initiateurs. Notre politique du prix est liée avec trois éléments :

- la qualité de service
- la clientèle finale
- les canaux de distribution

Nous avons opté pour ces trois éléments pour les raisons suivantes :

- le pouvoir d'achat des clients est relativement faible : ce sont en majorité des jeunes (élèves, lycéens, étudiants) et des paysans
- la possibilité de production massive : le fait de disposer d'un parc de nombreux matériels nous permet de réduire les coûts de production et d'autre part, la démographie de la commune nous permet de reproduire en grande quantité.

4.3. La politique de distribution :

Le circuit de distribution se définit comme l'ensemble des chemins des produits lors de leur distribution aux consommateurs finals depuis le producteur. Le choix du circuit de distribution est très important lors de la distribution des produits aux consommateurs.

Généralement, il y a quatre types de circuit de distribution :

- la distribution directe : les produits sont passés directement aux consommateurs finals après leur départ au producteur
- la distribution courte : il y a un intermédiaire entre le producteur et les consommateurs finals
- la distribution semi-courte : entre les consommateurs finals et le producteur, les produits passent par quelques intermédiaires
- la distribution à long circuit : il y a plusieurs intermédiaires entre le producteur et les consommateurs finals.

4.4. La politique de communication et de promotion :

La promotion est l'un des meilleurs facteurs pour augmenter le volume de vente et pour la domination du marché. Elle peut se montrer par des événements spéciaux, des réductions exceptionnelles, des sponsoring..., etc.

La communication joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise. Chez le public, elle est l'art de faire naître les besoins d'acheter ou de consommer. C'est pourquoi nous avons opté pour trois grands moyens de communication : la publicité, les panneaux publicitaires et les moyens de la relation publique.

4.4.1. La publicité :

La publicité est l'art d'établir une préférence pour une marque (marque de l'entreprise qui fait la publicité de sa marque). Elle est l'un des principaux garants de la réussite et de la viabilité du projet et de la pérennisation de l'entreprise.

4.4.2. Les panneaux publicitaires :

Selon notre recherche, il en résulte que la stratégie « PULL » est la plus appropriée. Elle vise à faire étendre la clientèle, la publicité faisant connaître les produits aux

clients pour les attirer, leur donner envie d’y goûter, de les essayer. La stratégie de la commercialisation consiste à attirer le client jusqu’au produit.

La concurrence nous conseille de créer chez le client la préférence pour le produit par rapport aux autres produits présents sur le marché. Les panneaux publicitaires sont des supports visuels installés en des points stratégiques de sorte qu’ils puissent être vus par un maximum de clients potentiels, aussi souvent que possible.

4.4.3. Les prospectus :

Outre la pratique des panneaux publicitaires, les prospectus constituent des documents imprimés qui vont vanter la valeur de la société. Celle-ci procède à la distribution gratuite de ces documents par des agents qui peuvent aussi donner des explications et des éclaircissements sur les services offerts par l’entreprise.

Les relations interpersonnelles du client avec l’agent distributeur de prospectus sont très importantes et ce, afin d’obtenir un meilleur rendement pour la promotion de notre entreprise.

SECTION 5 : LA FIXATION DU PRIX

On peut déterminer la fixation du prix à partir du prix imposé par l’offreur en fonction du nombre de consommateurs. En effet, la fixation des prix est obtenue par l’observation du comportement des consommateurs fréquentant le marché par rapport à un ou des prix donnés. Si la fréquentation est positive, c'est-à-dire, que le prix est acceptable par le client et viable pour l’entreprise, nous pouvons estimer que le prix affiché peut être pris comme le prix d’acceptabilité.

Le prix d’acceptabilité peut aussi être obtenu par des enquêtes ou sondages auprès des consommateurs potentiels ce qu’ils peuvent accepter comme prix d’un produit ou d’un service quelconque. Cela peut se faire avant ou après le lancement du produit.

Le tableau ci-après présente les résultats d’un sondage effectué à Sambava auprès d’un échantillon non représentatif de 300 consommateurs potentiels sur les coûts acceptables par

eux concernant le service « saisie et impression ». Le prix courant affiché pour ce service « saisie et impression » au moment du sondage en février 2007 était de 2000 Ar partout chez les prestataires.

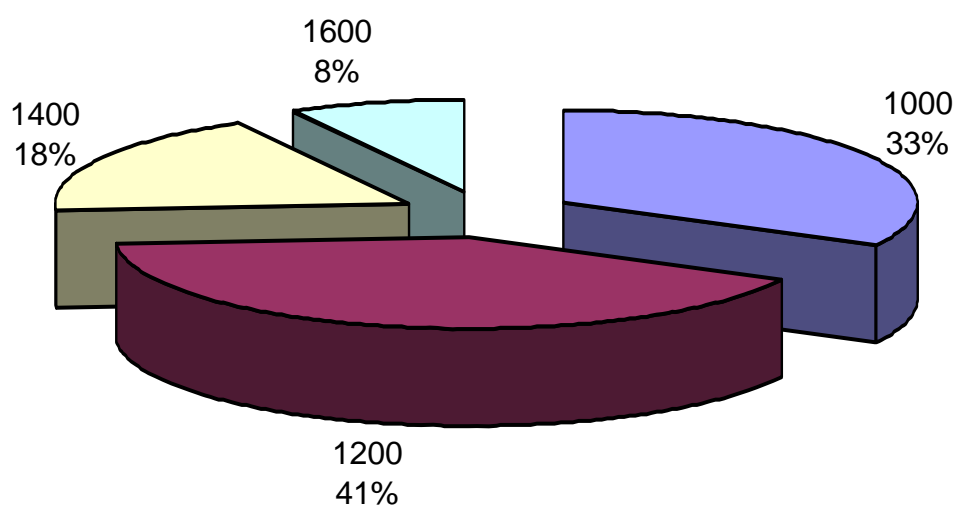
Tableau N° 06 : Représentation des prix attendus par un échantillon de la population pour le service saisie et impression

Catégorie de la population enquêtée	Nombre	Coût des services en Ariary			
		1000	1200	1400	1600
Elèves (C1)	150	49	62	27	12
Etudiants (C2)	50	13	24	9	4
Travailleurs et simples paysans (C3)	50	7	13	22	8
Divers (C4)	50	12	16	13	9
TOTAL	300	81	115	71	33

Source : Sondage à Sambava auprès de 300 personnes (février 2007)

Nous notons que 41% des personnes sondées optent pour un prix égal à 1200 Ar et que 33% descendraient encore à 1000 Ar. En somme, 74% des personnes interrogées, soit près des $\frac{3}{4}$, souhaiteraient un prix égal ou inférieur à 1200 Ar ⁽²⁾ qui serait donc le prix d'acceptabilité local pour ce genre de service, au lieu des 2000 Ar affichés.

Figure N° 05 : Représentation graphique des prix attendus par un échantillon de la population pour le service saisie et impression



⁽²⁾ Noter qu'à Ambohipo, le service saisie et impression est de $300 + 100 = 400$ Ar, et aux 67 ha, certains prestataires affichent $400 + 300 = 700$ Ar (pour les tableaux, 500 Ar)

5.1. Proposition des prix des services :

Les prix proposés pour Sambava sont présentés dans le tableau suivant. Ils sont plus ou moins calqués sur les prix affichés à Antananarivo.

Tableau 07 : Tableau comparatif des prix des services pratiqués par les prestataires locaux et ceux proposés par nous-même :

Services	Tarifs actuels en Ar des prestataires locaux	Tarifs en Ar proposés par nous
Internet	100 /mn	40 /mn
Saisie-impression (noir et blanc)	2000 /page	600/ page
Photocopie	100 /page	50/ page
Gravure CD	2000 à 4000 /CD	500 /CD
Scanner (image, photographie)		500 à 1000 /page

CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS D'EVALUATION

Le créateur du projet dispose d'outils de gestion lui servant de critères d'évaluation et de jugement pour la faisabilité et la réalisation de son projet. Il existe quatre outils qui permettent de faire cette évaluation :

- la Valeur Actualisée Nette (VAN)
- le Taux de Rentabilité Interne (TRI)
- la Durée de Récupération des Capitaux Investis (DRCI)
- l'Indice de Profitabilité (IP)

SECTION 1 : LA VALEUR ACTUALISEE NETTE

Un investissement est considéré comme rentable quand la valeur actuelle nette est positive compte tenu d'un taux d'actualisation « i » donné.

1.1. Définition :

La valeur actualisée nette est obtenue par la différence entre recettes nettes d'exploitation actualisée et dépenses initiales (IO).

1.2. La formulation :

Deux méthodes existent pour calculer la VAN :

- Première méthode :

$$\text{VAN} = \text{MBA} \frac{1 - (1 + \varphi)^{-n}}{KKi} - c$$

- Deuxième méthode :

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

C= capitaux investis

I = taux d'actualisation

1.3. Interprétation :

Si la VAN d'un projet d'investissement est positive, elle mérite de point de vue financier d'être entreprise ; par contre, si la VAN est négative, le projet serait à rejeter.

SECTION 2 : LE TAUX DE RENTABILITE (TRI)

2.1. Définition :

On appelle TRI d'un projet, le taux i pour lequel la VAN est nulle. Le taux d'actualisation i rend la valeur actuelle des revenus égale à celle des dépenses du projet.

2.2. La formule :

La formulation est la suivante

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

2.3. Interprétation :

Le projet est intéressant si le TRI est supérieur au taux d'actualisation. Les méthodes d'actualisation supposent que les sommes dégagées sont réinvesties pour la méthode de la VAN ; elle est plus théorique dans le cas du TRI surtout quand celui-ci est élevé. On préfère souvent le critère de la VAN à celui du TRI.

SECTION 3 : LA DUREE DE RECUPERATION DES CAPITAUX INVESTIS

Nous allons établir le DRCI du projet avec la définition et la formule correspondante.

3.1. Définition :

C'est le temps au bout duquel le cumul des cash-flows est égal au montant des capitaux investis. C'est le nombre d'années nécessaires pour reconstituer le capital investi en fonction des valeurs actuelles nettes. Elle correspond au délai au bout duquel les flux nets de trésorerie générés par l'investissement initial remboursent le flux net de trésorerie.

3.2. Formulation :

Ce sont les marges brutes d'autofinancement actualisées et cumulées qui le déterminent.

La formule est la suivante :

$$\text{DRCI} = \sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^{-j}$$

3.3. Interprétation de la formule :

La DRCI constitue un critère de rejet du projet si elle dépasse la norme fixée par l'entreprise, c'est-à-dire, la durée totale de l'investissement. De deux investissements, celui qui présente le délai le plus court est celui qui présente le plus de risques.

SECTION 4 : L'INDICE DE PROFITABILITE

Calculons l'IP du projet en donnant sa définition et la formule correspondante.

4.1. Définition :

Il est représenté par le rapport entre, au numérateur, la somme des marges brutes actualisées et au dénominateur la somme des capitaux investis actualisés. Il indique le fonds généré par un franc de l'investissement.

4.2. Formule :

La formule est la suivante

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

4.3. Interprétation :

La sélection des projets dépend surtout des critères de profitabilité. Celui dont l'indice de profitabilité est le plus élevé sera retenu.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons identifié clairement notre projet qui est l'implantation d'un cybercentre à Sambava, dans la Région SAVA. Nous avons précisé les services offerts, identifié la clientèle, procédé à l'étude des prix courants locaux et proposé de nouveaux prix acceptables par cette clientèle.

La suite de notre travail nous amène maintenant à traiter la question suivante : comment procéder pour la matérialisation du projet ? La réponse à cette question comprend l'étude des techniques et des moyens à mettre en œuvre pour sa réalisation et aussi la production envisagée.

La deuxième partie se subdivisera en trois chapitres à savoir :

- la technique d'exploitation
- la capacité de production envisagée et
- l'étude organisationnelle.

DEUXIEME PARTIE :

LA CONDUITE DU PROJET

Le Cybercentre Informatique en tant qu'entreprise présente des caractéristiques propres qui influent de manière incontournable sur son mode de gestion. Il est donc nécessaire que ce mode de gestion combine les techniques et les méthodes conçues pour s'y adapter.

Dans cette deuxième partie, nous aborderons donc la conduite du projet et verrons successivement :

- Chapitre I : Les techniques de production dans laquelle nous identifierons les matériels, les techniques de production envisagées, le planning de production et les autres charges liées à la production
- Chapitre II : La capacité de production envisagée qui nous informera sur l'évaluation de la production et du chiffre d'affaires ainsi que des achats prévisionnels.
- Chapitre III : L'étude organisationnelle dans nous aborderons l'organigramme, la description des principales fonctions, le recrutement du personnel, l'organisation du travail et enfin le cadre logique

CHAPITRE I : LES TECHNIQUES DE PRODUCTION

Comme il s'agit d'édifier un processus productif, le problème envisagé se situe dans le cadre de la faisabilité de l'entreprise, car de cette faisabilité résulte le choix des techniques à mettre en oeuvre.

D'après notre étude, l'opportunité de spécialisation de l'activité est productive si tous les facteurs de production sont réunis dans les mêmes mains. La spécialisation génère de l'expérience et des économies d'échelle, facteur de diminution des coûts. En outre, plus le degré de spécialisation d'une entreprise est avancé, plus elle se rapproche de la taille critique de son domaine d'activité.

SECTION 1 : IDENTIFICATION DES MATERIELS

La mise en place d'un cybercentre informatique et l'éventail des services offerts dépendent de la localité où elle se trouve. Il faut tenir compte des disparités et poser l'analyse selon les éléments suivants :

- La proportion de la population desservie par le site
- Le niveau de vie et le niveau économique de la population
- Les infrastructures de communication locales
- Les services publics existants.

Le but est d'adapter l'offre à la demande afin d'assurer la fiabilité et la viabilité du projet. Aussi, selon l'environnement, pouvons-nous distinguer trois catégories de centre pouvant être qualifiés de cybercentre informatique :

- Catégorie A : Les actuels Espatels de la TELMA
- Catégorie B : Les cybercentres ou cybercafés
- Catégorie C : Les centres multimédia.

Toute entreprise est astreinte à la tenue et au respect d'un cahier de charges concernant les divers équipements (qui propres à chaque catégorie), les conditions d'exploitation incluant les prestations minimales à fournir et la qualification du personnel employé.

Les catégories B et C requièrent des compétences d'un certain niveau pour assurer une formation et une assistance qui répondent de manière satisfaisante aux besoins potentiels des clients. Leurs activités, plus particulièrement pour les Catégories C, peuvent s'étendre des services de télé-services, de télé-traitement, jusqu'aux prestations de visioconférence, de télé-enseignement ou des relais de télé-médecine. Elles nécessitent par conséquent un réseau à haut débit, des bâtiments qui y soient adaptés, objet d'un investissement plus important.

Le tableau ci-après nous présente quelques éléments de matériels indispensables dans l'implantation d'un cybercentre. Les caractéristiques, l'état, l'origine ainsi que le nombre de ces matériels sont tout à fait indicatifs et dépendent des possibilités de chaque opérateur.

Tableau N° 08 : Liste indicative des Matériels d'un cybercentre

Nature	Caractéristiques	Etat	Origine	Nombre
- Téléphone	Simple poste	Neuf	Importé	04
- Fax onduleur	Panasonic KX 131 6 FM	Neuf	Importé	01
- Onduleur	ELITE 500 va : 1000VA	Neuf	Importé	02
- Ordinateur	Pentium 42,80 MHZ	Neuf	Importé	10
- Graveur	TDK cyclone 24x/10x/40x	Neuf	Importé	01
- Serveur	Canon 656 U	Neuf	Importé	01
- Imprimante	Epson Stylus photo	Neuf	Importé	01
- Photocopieuse	Canon 7120	Neuf	Importé	01
- Vidéo projecteur	Mustele LCP 2100	Neuf	Importé	01
- Compteur télé taxe	RN 880Gr/CTRIS	Neuf	Importé	01
- Table ordinateur + chaises	ST 1200/S Aluminium vitré	Neuf	Importé	01 10
- Vitrine (4 étagères)	SSTOT3	Neuf	Local	04
- Etagères	Casio	Neuf	Importé	01
- Montre murale	Casio	Neuf	Importé	01
- Machine à calculer	04 pièces	Neuf	Importé	02
- Bac à courrier	Lot (paquet de 12)	Neuf	Importé	02
- Classeur	Paquet	Neuf	Local	04
- Chemise cartonnée	Pièce	Neuf	Importé	04
- Agrafeuse	Rame A3/A4	Neuf	Importé	05
- Papier (rame)	Boîte	Neuf	Local	
- Autres fournitures bureau	Cartouche	Neuf	Importé	04
-Encre Imprimante	Cartouche	Neuf	Importé	05
- Encre Photocopieuse	Cartouche	Neuf	Importé	02
- Encre couleur		Neuf	Importé	02
- Fournitures électriques		Neuf	Importé	02
- Stabilisateur	Utilitaire, de faible consommation	Neuf	Importé	01
- Voiture de liaison				

SECTION 2 : TECHNIQUES DE PRODUCTION ENVISAGEES

Notre projet est organisé en vue de la production et de la vente de prestations de services. Pour offrir au public des avantages réels, deux agents de haute qualification assureront la fonction principale de supervision de l'exécution des travaux et garantiront la conformité des réalisations. Ils assureront en outre le volet formation et joueront également le rôle de conseillers techniques auprès de la clientèle.

2.1. Les fournisseurs :

Pour le service téléphonie et fax, on utilisera le réseau VSAT fourni par GULFSAT sous licence de la TELMA. Il s'étend sur le national et l'international.

Pour Internet, GULFSAT fournit à travers sa filiale Blueline le produit IRIS qui garantit une navigation rapide et efficace grâce à un accès à haut débit sur une bande passante de 64 à 128 K bits/seconde pour environ 160 USD par mois.

Les autres services (traitement de textes, gravure, scanner, transcription de textes html, photocopie, reprographie,...) seront assurés et fournis sur place par notre personnel spécialisé et de haute qualification. Selon les études effectuées sur place, ce sont les différents types de services qui répondent le plus aux besoins de la population cible.

2.2. Les types de produit

Nous allons maintenant développer les produits que le cybercentre entend mettre au profit de la clientèle. Ces produits reflètent assez bien les besoins exprimés par cette région.

2.2.1. Les services fournis par Internet :

a.- Les services de communication entre utilisateurs

- ***Le courrier électronique ou e-mail :***

C'est un outil de communication qui permet l'envoi de messages électroniques entre deux personnes se trouvant à deux endroits différents du monde par le biais d'une simple connexion. Il suit le même principe que les correspondances postales et

doit contenir l'adresse de l'expéditeur et du destinataire. Les adresses e-mail se composent de :

- un nom d'utilisateur qui correspond à la boîte postale
- Le nom ou l'adresse du serveur qui correspond au bureau de poste abritant la boîte postale
- Une extension comme « .fr » (France) ou « .mg » (Madagascar) qui sont les codes des pays où ils se trouvent.

- ***La listery : liste d'envoi ou serveur de liste***

C'est une application de l'Internet qui permet aux usagers d'envoyer un courrier électronique et qui sera distribué à toutes les personnes abonnées à la *listery*. Ces opérations d'abonnement et toutes les autres transactions se font par l'intermédiaire du courrier électronique.

La *listery* est le moyen le plus efficace et le moins onéreux pour des personnes ayant des intérêts communs et qui ont besoin de communiquer d'une façon rapide et à moindres coûts avec un autre groupe des personnes. La *listery* permet aussi la publication ou l'émission d'informations simultanées.

- ***Le forum ou News group ou Usenet***

Le forum ou groupe de nouvelles, selon sa traduction en français, est une des manières originales que des personnes ayant des intérêts communs ont à leur disposition pour communiquer grâce à l'Internet. Il permet l'échange public et le traitement des questions-réponses ou FAQ (Frequently Asked Questions ou Foire Aux Questions).

- ***Les communications en direct :***

Ce sont les services TALK ou IRC (Internet Relay Chat). Ils consistent en des messages directement affichés à l'écran sur les machines qui sont en communication. C'est un système de messagerie simultanée qui permet aux utilisateurs de communiquer en temps réel. La conférence électronique sur Internet en est un exemple.

Elle permet à des personnes situées dans divers endroits, éloignées les unes des autres, de débattre en même temps sur un sujet. S'ils ont des options comme le *Webcam* et le microphone, ils peuvent se voir et s'entendre.

b.- Les services d'accès à l'information :

- ***Le web wide web (WWW ou 3 W)***

Le mot « web » vient de l'anglais et signifie « toile d'araignée ». Le « word wide web » est un service sur Internet qui permet d'accéder à un large site d'informations sur

l'échelle globale. Son efficacité et son originalité reposent sur :

- les diverses formes de présentation des informations : sons, images, textes.
- sa facilité d'utilisation qui consiste tout simplement à saisir l'adresse du site

contenant les informations désirées.

- **Le file transfert protocole (FTP)**

C'est une méthode de transfert de fichiers entre deux ou plusieurs machines.

- **Le Gopher :**

Ce mot signifie « fouiner » en français, il permet de mettre en ligne des informations sous forme de textes.

2.2.2 – Le service téléphonique :

Ce volet comprend tous les services téléphoniques proposés par l'entreprise. Il s'agit du service télématique et du service Fax.

a.- Le service télématique :

C'est un service qui fournit aux clients les appels téléphoniques nationaux et internationaux. Il inclut la réception d'appels et l'appel vers les postes mobiles.

b.- Le service Fax :

C'est un service de télécopie et de téléfax. Il consiste en l'envoi et la réception d'un document par copie à distance. Il permet la circulation rapide des documents.

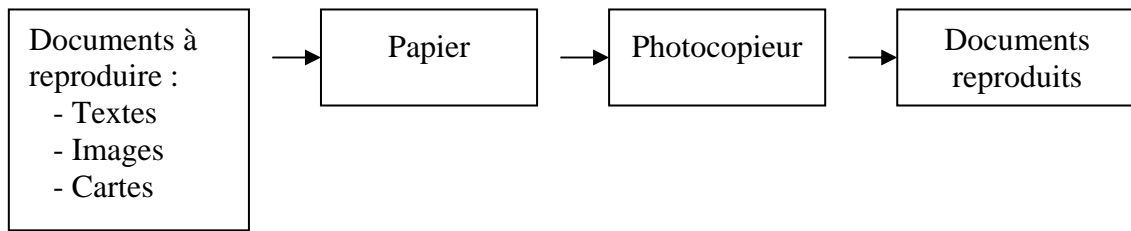
2.2.3- Le service de micro-édition :

Ce volet comprend la photocopie et la reprographie, la saisie informatique et l'impression, la scannerisation, la gravure, le service ventes. C'est un des volets les plus utilisés dans les prestations fournies par les cybercentres.

a.- La photocopie et la reprographie :

C'est la reproduction d'un document par le développement instantané d'un négatif photographique à l'aide d'un appareil appelé photocopieur sur un support (papier en général) de format A4 ou A3. C'est un système de reproduction instantanée de documents que nous présentons dans la figure ci-dessous.

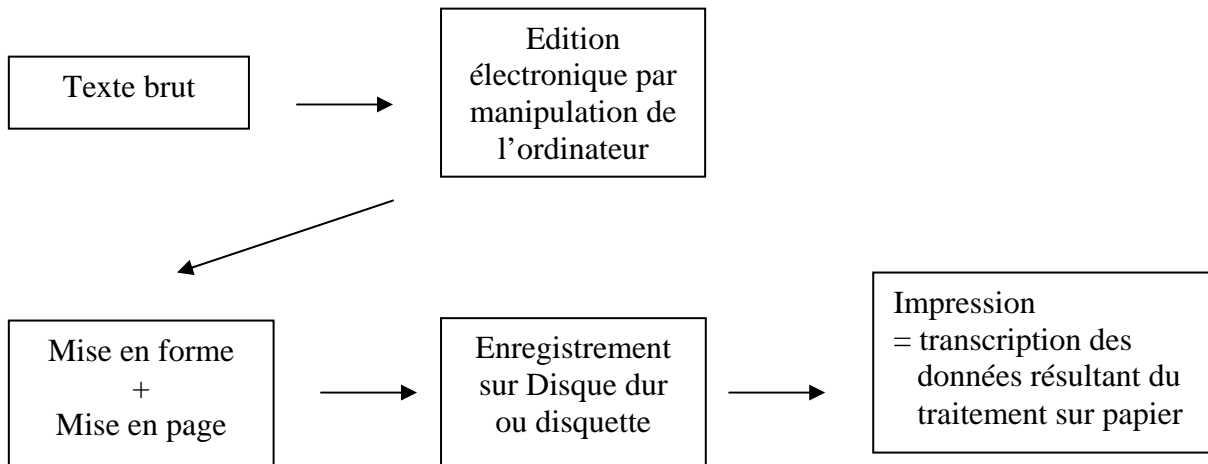
Figure N° 06 : Schéma du processus de reproduction des documents



b.- La saisie informatique :

C'est un procédé qui consiste à introduire par la dactylographie, des données sur papier, dans l'ordinateur en vue de son traitement ou sa mémorisation. En d'autres termes, c'est le traitement de textes sur ordinateur.

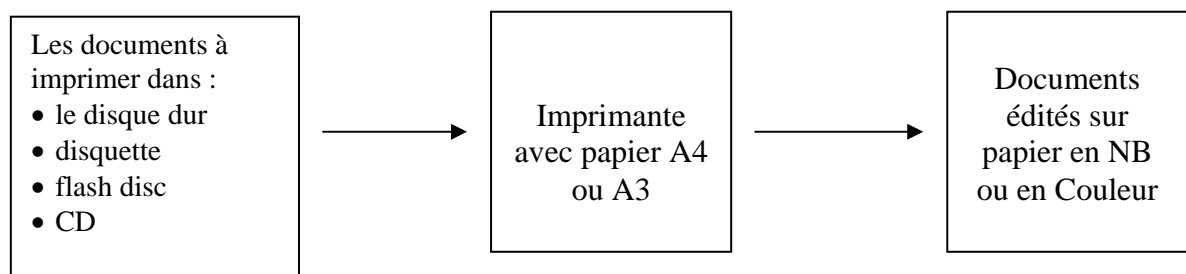
Figure N° 07 : Schéma du processus de la saisie informatique



c.- L'impression :

Le texte saisi est considéré comme produit en cours lorsqu'on veut le faire imprimer ; l'impression est donc l'action d'éditer sur du papier des données contenues ou introduites dans l'ordinateur, à l'aide du périphérique informatique appelé « imprimante ». Le service offre des options d'impression en noir ou en couleur.

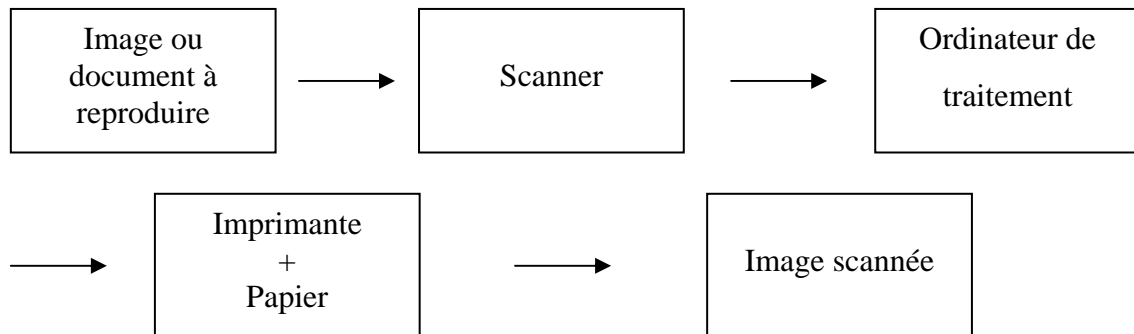
Figure N° 08 : Schéma du processus d'impression d'un document



d.- Le scanner :

C'est un procédé qui consiste à introduire une image ou tout autre document dans l'ordinateur, par l'intermédiaire d'un appareil appelé « scanner ». Le processus de scannerisation est donné dans la figure 6 ci-dessous.

Figure N° 09 : Schéma du processus de scannerisation d'un document

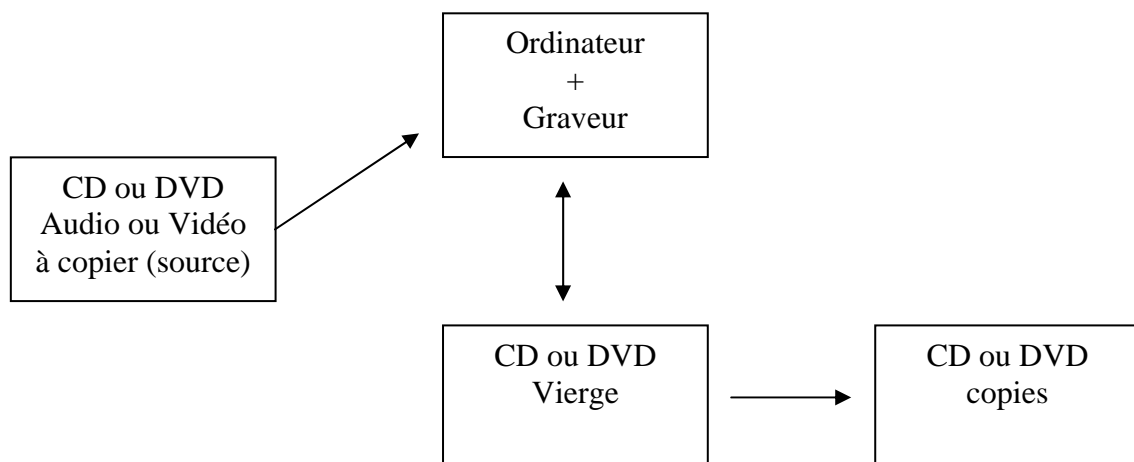


e.- La gravure :

La gravure est familièrement appelée « gravage » dans les cybercentres. C'est un enregistrement numérique sur CD (Compact Disc) ou DVD vierges de son et ou de film à l'aide d'un périphérique appelé « graveur » et assisté par ordinateur. Les images ou les sons sont traités ou modifiés sur ordinateur pour avoir une meilleure qualité d'image ou de son.

On peut aussi faire une simple copie d'un document ou de données contenus dans un CD ou dans une machine dans un autre CD. Noter que le graveur est un périphérique informatique qui ne peut être exploité sans ordinateur. Le processus est donné dans la figure 7 ci-dessous.

Figure 10 : Schéma d'un processus de gravure d'un CD



f.- Le service ventes :

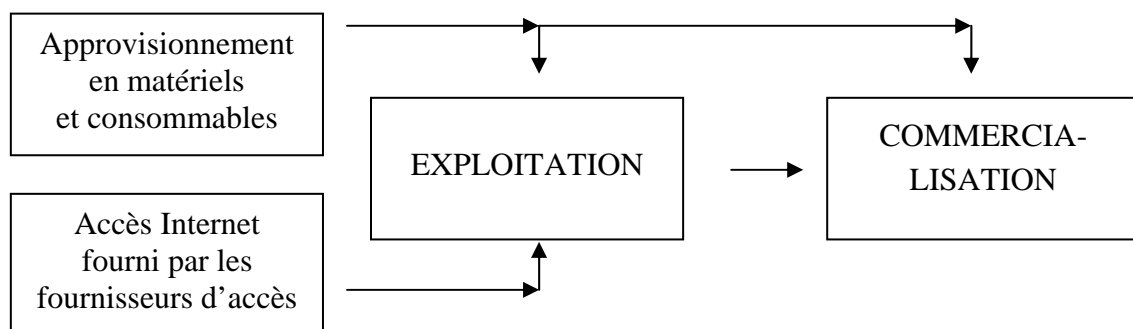
Il inclut la vente de consommables informatiques, de fournitures scolaires et de bureau : disquettes, CD, encres pour imprimantes et photocopieuses, rames de papier..., etc. Il y a aussi les accessoires liés à la téléphonie fixe ou mobile comme les télécartes et cartes KIKOM ainsi que les cartes recharge.

SECTION 3 : LE PLANNING DE PRODUCTION

L'ensemble de la production se caractérise par l'exploitation des offres du fournisseur d'accès Internet et l'emploi de matériels performants afin de développer notre entreprise.

La production est axée sur la mise en vente des divers services et des matériels cités et présentés précédemment. Elle débutera dès la fin des installations de matériels et des démarches auprès de l'administration régissant le domaine d'activité.

Figure N° 11 : Schéma du processus de production dans l'Entreprise



SECTION 4 : LES AUTRES CHARGES LIEES A LA PRODUCTION

Le choix de la zone d'implantation, la Commune Urbaine de Sambava, a été dicté par le fait de l'insuffisance de l'offre en la matière dans toute la Région. Avec notre capacité, nous prévoyons de satisfaire la demande grandissante des jeunes et des travailleurs

qui cherchent de plus en plus d'informations pour pouvoir étendre leurs connaissances et/ou leurs activités.

L'entreprise prévoit de construire un local en plein centre ville d'un montant inférieur ou égal à 15.000.000 Ar et d'acquérir un terrain d'un montant ne dépassant pas également 13.000.000 Ar. Ce choix est une solution pour éviter les charges régulières générées par les loyers ou les contraintes du contrat bail qui pourrait grever le patrimoine de l'entreprise.

CHAPITRE II : LA CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE

Dans le processus productif, il est important est de profiter de tous les avantages possibles, c'est-à-dire, d'ordre quantitatif et d'ordre qualitatif. Or, le capital, c'est-à-dire, l'ensemble des produits qui sont créés pour mieux produire, demande une situation financière à la hauteur de notre projet.

La réalisation d'un profit maximal est ainsi liée à la situation financière de l'entreprise et au développement de la capacité de production. En d'autres termes, l'entreprise réussit ses performances en affichant une bonne santé financière. Dans ce chapitre, nous allons essayer d'évaluer les chiffres d'affaires et les achats prévisionnels de l'entreprise.

SECTION 1 : EVALUATION DE LA PRODUCTION ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Comme il s'agit d'édifier un processus productif, le problème envisagé se situe dans le cadre de l'évaluation de la production et du chiffre d'affaires. Nous allons donc préciser les éléments de notre calcul en commençant par détailler les chiffres d'affaires et ensuite, nous ferons l'estimation et l'interprétation de la production à partir des différents services.

1.1. La production envisagée :

Recensons les éléments qui déterminent les modalités de la production selon un calcul rationnel. La base de la production sera la vente et l'approvisionnement des matériels et consommables informatiques. La production repose aussi sur la vente des services

informatiques et télématiques. Les tableaux 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 suivants nous présentent les estimations de la production dans tous les volets de services

Tableau N° 09 :

Prévision mensuelle de la production en Appels et/ou Réceptions d'appel

Spécificité	PRODUCTION ESTIMEE (Mois)	
	Nombre	Durée moyenne
TELMA – TELMA		
• Appel intérieur		
- Antananarivo et proches régions	05	09
- Autres provinces	06	06
• Appel extérieur		
- Proches régions – autres régions	05	04
- Afrique	02	02
- Europe	06	08
- Asie	03	04
- USA	03	03

D'après le tableau N° 10 ci-dessus, les appels extérieurs sont estimés plus fréquents. En effet, les activités économiques de la Région SAVA sont très tournées vers l'extérieur du fait des cultures d'exportation telles que la vanille, le café, le girofle..., etc. Du fait de l'arrivée sur le marché des jeunes opérateurs, les exportations ne sont plus l'apanage des seules grandes sociétés. Ces jeunes recherchent eux-mêmes leurs propres débouchés et utilisent les cybercentres pour leur communication.

Par ailleurs, depuis quelque temps, du fait des mariages mixtes entre les jeunes femmes de la Région et des Européens et autres Etrangers, de plus en plus de familles ont des relations matrimoniales avec des familles d'Europe et de la Région Océan Indien (La Réunion, Maurice, Comores..., etc.).

Tableau N° 10 : Prévision mensuelle pour l'exploitation du FAX**Envois et réceptions :**

Désignation	PRODUCTION ESTIMEE (Mois)	
	Nombre	Durée moyenne
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Envoi intérieur</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sambava – Sambava - Antananarivo – autres régions • <u>Envoi extérieur</u> <ul style="list-style-type: none"> - Régions proches (Océan Indien) - Afrique - Europe - USA - Asie 	05 01 05 03 06 02 03	10 05 02 03 05 02 01
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Réception intérieure</u> <ul style="list-style-type: none"> - Diégo – régions proches - D'autres régions • <u>Réception extérieure</u> <ul style="list-style-type: none"> - Proches régions - Afrique - Europe - USA - Asie 	04 03 02 02 02 02 02	07 05 03 03 03 02 02

Autant pour les appels téléphoniques, le nombre d'opérations de fax (envoi et réception) va dans le même sens, car les opérations avec l'extérieur sont sensiblement plus nombreuses. Les commentaires concernant les appels téléphoniques sont aussi valables pour les fax autant que pour l'Internet.

En effet, concernant l'Internet, l'engouement de plus en plus poussé pour la recherche de partenaires « vazaha » ou étrangers, supposés « ayant de l'argent », « ayant des euros » (en tout cas, plus que le commun des Malgaches) et pouvant faire échapper à la misère chronique des familles malgaches, fait qu'actuellement les centres sont « envahis » pour la majorité de la clientèle par de jeunes femmes plus ou moins lettrées, issues surtout des milieux ruraux. La tendance s'accroît en fait, car on voit également de plus en plus fréquenter ces cybercentres

et pour le même rêve d’avenir à l’étranger, de jeunes femmes universitaires ayant fini ou non leur cursus. Le tableau suivant s’explique en bonne partie ainsi.

Tableau N° 11 : Prévision mensuelle pour l’exploitation de l’Internet

Spécificités	Nombre de Visiteurs (Mois)	Durée moyenne (minute)
Internet (E-mail, Web, chat) Hébergement de sites	950	10

La production estimée sera égale au nombre d’utilisations enregistrées en un mois. L’estimation donnée ci-dessus (950 visites par mois) provient d’enquêtes sur terrain, c’est-à-dire, auprès des cybercentres déjà existants sur place. Elle a été ensuite majorée en tenant compte de la prévision de qualité de nos services.

Tableau N° 12 : Prévision mensuelle du Service photocopie

Spécificités	Réalisation (En nb de page – mois)
Photocopie en noir et blanc :	
- A3	100
- A4	150
Photocopie en couleur :	
- A3	10
- A4	15

Les enquêtes sur terrain ont également montré que :

- (i) les demandes en photocopie Noir et Blanc sont généralement de loin plus importantes que celles en couleur ;
- (ii) il en est de même des demandes en A4 par rapport en A3.

Tableau N° 13 : Prévision mensuelle pour le service saisie et impression

Spécificités	Réalisation (en nombre de pages – mois)
Saisie : textes, tableaux	100
Impression	60
Transcription	05

Tableau N° 14 : Prévision mensuelle pour la Gravure

Spécificités	Nombre de réalisations
Gravure sans CD	40
Gravure avec CD fourni	10
Lecture ou transcription de disque MP3	05

Tableau N° 15 : Prévision mensuelle de la production pour le Scanner

Spécificités	Nombre de réalisation
• Scanner en couleur	
- Sur A3	01
- Sur A4	02
• Scanner en noir	
- Sur A3	02
- Sur A4	04

Le scanner est un nouveau procédé qui reste encore peu connu et pour le lancement, nous prévoyons une utilisation d'environ 15 opérations durant le premier mois.

La formation :

Le volet formation est prévu d'assurer deux séances par semaine dont la durée pour chacune est de deux heures au minimum. Au total, le centre assurera environ 16 heures de formation par mois.

Le service ventes :

Une marge bénéficiaire perçue sur les ventes de matériels et consommables, assurera l'optimisation des ventes.

Tableau N° 16 : Prévision mensuelle des réalisations du service ventes

Désignation	Quantités vendues	Unité
- Rame de papier A3 et A4 80 gr	04	Rame
- Encre pour photocopie Noir	02	Cartouche
- Encre pour Imprimante noir	01	Cartouche
- Disquette	05	Pièce
- CD – ROM	12	Pièce
- Télécarte	10	Pièce
- KIKOM	03	Pièce

1.2. Evaluation du chiffre d'affaires :

L'évaluation du chiffre d'affaires se fera en fonction des ventes prévisionnelles en se basant sur les résultats des études de marché effectuées sur place. Le service interactif de l'Internet tient la première place dans les ventes.

1.2.1. Prévision mensuelle :

a.- Le service téléphonique :

Cette prévision concerne un mois d'activité d'envoi et de réception d'appels. Les appels téléphoniques seront exploités par l'utilisation d'une ligne autonome fixe. Le prix sera déterminé selon la catégorie des appels : appels intérieurs ou extérieurs.

Pour les appels sortants, le prix de la minute de communication est de l'ordre de 600 Ar avec un surplus de 40 Ar dès la onzième minute pour les appels nationaux. Le prix est de 1000 Ar avec une majoration de 50 Ar pour chaque minute excédentaire à partir de la seizième minute pour les appels internationaux. Il s'agit d'une estimation minimisée pour le premier mois d'exploitation du service téléphonique.

Tableau N° 17 : Prévision mensuelle des ventes du service téléphonique « appels »

Désignation des Pays	Nbre d'appels	Durée (min)	Prix Unitaire en Ariary	Montant en Ariary
<u>TELMA – TELMA</u>				
• <u>Service Intérieur Sambava</u>				
- Antananarivo et autres régions	05	03	242	726,0
- Provinces	25	45	300	13 500,0
• <u>Service extérieur</u>				
- Maurice, Réunion	10	12	403,6	7843,2
- RSA, Comores, Seychelles	05	15	1 980	29 700,0
- Tanzanie, Kenya, Mozambique, Océan Indien	11	25	2 475	61 875,0
<u>Pays d'Afrique</u>				
- Afrique Australe				
- RSA et autres pays d'Afrique	07	23	3712,6	85 389,8
<u>Pays d'Europe</u>				
- France, Italie	10	35	2 475	8 662,8
- Reste de l'Europe et Europe de l'Est	04	15	3 712	55 689,0
<u>Pays de l'Asie – Océanie</u>				
- Singapour, Chine, Inde	03	20	3 300	66 000,0
- Reste de l'Asie – Océanie	01	05	3 960	189000,0
<u>Pays d'Amérique</u>				
- USA et Canada	04	11	3 712,6	14 520,0
- Reste de l'Amérique	02	06	3 960	4 620,0
<u>TELMA-Autres réseaux (sauf CELTEL)</u>				
- Sambava – Antananarivo	16	22	660	14 520,0
- Sambava – Provinces	08	07	660	4 620,0
<u>TELMA – CELTEL (033)</u>				
- Sambava – Antananarivo	04	13	596	7 745,4
- Sambava – Provinces	02	05	1 100	5 500,0
TOTAL				569 911,2

Tableau N° 18 :**Prévision mensuelle des ventes du service téléphonique « réceptions »**

Désignation des Pays	Nombre d'appels	Durée (mn)	Prix Unit (Ar).	Montant (Ar)
<u>TELMA – TELMA</u>				
• <u>Service Intérieur</u>				
- Antananarivo et autres régions	09	09	600	5 400
- Province	06	06	600	3 600
<u>Service extérieur</u>				
- Maurice, Réunion	06	02	1 000	2 000
- RSA, Comores, Seychelles, Tanzanie, Mozambique, Océan Indien	03	02	1 000	3 000
<u>Pays d'Afrique</u>				
- Afrique du Sud (Sauf RSA et autres pays d'Afrique)	02	02	1 000	2 000
<u>Pays d'Europe</u>				
- France, Italie	04	04	1 000	4 000
- Reste de l'Europe occidentale et Europe de l'Est	02	04	1 000	4 000
<u>Pays Asie Océanie</u>				
- Singapour, Chine, Inde	02	02	1 000	2 000
- Reste de l'Asie Océanie	01	02	1 000	2 000
<u>Pays d'Amérique</u>				
- USA et Canada	02	02	1 000	2 000
- Reste de l'Amérique	01	01	1 000	1 000
TOTAL				28 000

Source :

b.- Service Fax :

Le tableau N° 19 nous montre que le service extérieur est largement sollicité par rapport au service intérieur. La rareté des fax à l'intérieur du pays fait que les prestations internes sont très peu nombreuses.

Les envois ont surtout pour objet des pièces concernant des transactions commerciales des petits opérateurs locaux ou encore des papiers ayant rapport avec des demandes de visa pour l'étranger.

Tableau N° 19 : Prévision mensuelle des ventes du service Fax « Envois »

Désignation des Pays	Nombre d'appels	Durée (mn)	Prix Unit. (Ar).	Montant(Ar).
<u>TELMA – TELMA</u>				
• <u>Service Intérieur</u>				
- Sambava – Sambava	-	-	-	-
- Sambava – Antananarivo et proches régions	05	10	242	2 420
- Sambava et Province	01	05	404	2 018
• <u>Service extérieur</u>				
- Maurice, Réunion	02	02	1 980	3 960
- RSA, Comores, Seychelles, Tanzanie, Mozambique, Océan Indien	03	02	2 475	4 950
• <u>Pays d'Afrique</u>				
- Afrique du Sud (Sauf RSA)	03	03	3 713	11 138
• <u>Pays d'Europe</u>				
- France, Italie	04	03	2 475	7 425
- Reste de l'Europe occidentale et Europe de l'Est	02	02	3 713	7 426
• <u>Pays Asie Océanie</u>				
- Singapour, Chine, Inde	01	01	3 300	3 300
- Reste de l'Asie Océanie	01	01	3 960	3 960
• <u>Pays d'Amérique</u>				
- USA et Canada	02	02	3 713	7 425
- Reste de l'Amérique	01	01	3 960	3 960
TOTAL				57 982

Source : Enquêtes sur terrain

Nous avons déjà évoqué plus haut l'intérêt des jeunes femmes malgaches pour les mariages mixtes. La préparation de ces mariages nécessite au préalable un échange important des papiers indispensables à la célébration entre les deux fiancés.

Tableau N° 20 : Prévision mensuelle des ventes du service FAX « Réceptions »

Désignation des Pays	Nombre d'appels	Durée (mn)	Prix Unitaire(Ar).	Montant(Ar).
<u>TELMA – TELMA</u>				
• <u>Service Intérieur</u>				
- Sambava – Sambava	04	07	800	3 200
- Sambava – Antananarivo et proches régions }	03	05	800	2 400
- Sambava et Province }				
• <u>Service extérieur</u>				
- Maurice, Réunion	03	02	1 200	3 600
- RSA, Comores, Seychelles, Tanzanie, Mozambique, Océan Indien	02	01	1 200	2 400
<u>Pays d'Afrique</u>				
- Afrique du Sud (Sauf RSA et autres pays d'Afrique)	02	02	1 200	2 400
<u>Pays d'Europe</u>				
- France, Italie	02	02	1 200	2 400
- Reste de l'Europe occidentale et Europe de l'Est	01	01	1 200	1 200
<u>Pays Asie Océanie</u>				
- Singapour, Chine, Inde	02	02	1 200	2 400
- Reste de l'Asie Océanie	01	01	1 200	1 200
<u>Pays d'Amérique</u>				
- USA et Canada	02	02	1 200	2 400
- Reste de l'Amérique	01	01	1 200	1 200
TOTAL				57 982

Les mêmes commentaires que les envois de fax sont valables ici pour les réceptions.

c.- Service Internet

Le Tableau N° 21 montre que les clients pour les e-mail, les chats, les recherches sur le Web sont largement majoritaires. La vente de ce service pour le premier mois d'activité se résume comme suit :

Tableau N° 21 : Prévision mensuelle des ventes sur le service Internet

Désignation	Nombre de visiteurs/mois	Durée (Minute)	Prix unitaire (minute)	Montant(Ar).
- E-mail, WEB, Chat	950	10	30	285 000
- Hébergement de sites	50	-	10 000	500 000
TOTAL				785 000

d.- Service photocopie :**Tableau N° 22 : Prévision mensuelle des ventes en service Photocopie**

Désignation	Quantité	PU(Ar).	Montant(Ar).
Photocopie en noir et blanc			
- A3 (Affiches publicitaires..., etc.)	50	160	8 000
- A4 (Documents, livres..., etc.)	100	100	15 000
Photocopie en couleur			
- A3 (Affiches publicitaires..., etc.)	10	4 000	40 000
- A4 (Documents, livres..., etc.)	15	2 700	40 500
TOTAL			103 500

Les ventes dans le service photocopie portent sur la reproduction des documents autant officiels (papiers d'identité, actes) que privés, des affiches publicitaires pour les événements locaux ou de la Région.

e.- Le traitement de texte et impression :

Il s'agit ici d'un service de microédition et ou de traitement de textes à copier sur différents supports (papier A3 ou A4, disquette 3 ½ pouces..., etc.). L'évolution actuelle vers une certaine modernisation de l'environnement administratif fait que les manuscrits au même titre les saisies sur machine à écrire tendent à disparaître de plus en plus, les usagers penchant plutôt vers les saisies-impressions informatiques jugées beaucoup plus « présentables », et avec lesquelles diverses possibilités de présentation sont offertes (du gras, de l'italique, différentes police de caractère avec diverses tailles, mises en page soignées..., etc. Le tableau ci-après présente la prévision mensuelle des ventes.

Tableau N° 23 : Prévision mensuelle des ventes en saisie et impression

Service	Quantité	Prix Unitaire(Ar).	Montant(Ar).
Saisie :			
- Texte	60	200	12 000
- Tableau	30	300	9 000
Impression :			
- Texte	100	100	10 000
- Tableau	50	150	7 500
Droit de disquette	5 (pages)	300	1 500
TOTAL			40 000

Source : Enquêtes sur terrain

Les saisies et les impressions peuvent différer car nombre de clients peuvent avoir fait des saisies en dehors du centre, mais faute d'imprimante ou d'encre, viennent imprimer au centre. Remarquer que les prix retenus ont été volontairement rabaisés par rapport aux prix jugés acceptables par les clients potentiels lors des enquêtes sur le terrain, prix estimés inférieurs ou égaux à 1 200 Ar, comme nous l'avons vu dans le Tableau N° 06.

f. Le scanner :

Les prestations relatives au scanner sont estimées encore très peu importantes, le scanner étant un appareil encore relativement peu connu dans la Région. Par ailleurs, son usage même dans le quotidien est assez peu fréquent, sauf en l'absence des photocopieuses : il sert alors de photocopieuse. Dans ce cas, il est couplé avec l'ordinateur et l'imprimante pour la reproduction du document original. Ceci explique la faiblesse des chiffres du Tableau 24.

Tableau N° 24 : Prévision mensuelle des ventes en scanner

Scanner	Quantité	PU(Ar).	Montant(Ar).
Scanner en couleur :			
- Sur A3	01	4 500	4 500
- Sur A4	02	3 000	6 000
Scanner en noir et blanc :			
- Sur A3	02	400	800
- Sur A4	04	200	800
TOTAL			12 100

g.- La formation et l'information :

Conformément aux stipulations du cahier des charges tout cybercentre informatique est tenu d'avoir un volet formation qui sera orienté sur les besoins de la population cible. Ainsi notre projet comprend toute une série de formations, notamment dans le domaine de la bureautique (dactylographie et frappe à l'aveuglette), de la micro-édition, de l'Internet, de la création de sites web.

La formation sera assurée par des techniciens spécialisés qui figurent parmi le personnel de l'entreprise. La prestation mensuelle évaluée à 10 heures à un coût horaire de 2 500 Ar. Le coût total est donc de 25 000 Ar pour le premier mois d'exploitation. Cette estimation est basée sur une prévision la plus pessimiste.

Par ailleurs, les ressources de l'Internet peuvent être utilisées à des fins de développement local en mettant à la disposition des autorités, associations ou ONG locales les informations collectées au niveau des sites web gouvernementaux ou autres. Il appartiendra à ces entités d'en entreprendre la vulgarisation à leur gré.

h. La gravure de CD :

Il s'agit de gravure de textes saisis sur des supports comme les CD, ou encore de duplication de CD déjà imprimés comme les CD de données, les CD audio, les VCD..., etc. Ce service présente deux options :

- (i) La première est que le client fournit le support. Dans ce cas, seule l'opération de gravure lui sera facturée.
- (ii) La deuxième est que le client ne fournit pas de support. Dans ce cas, en sus du prix de la gravure, il lui sera aussi facturé le prix du support.

Pour s'assurer de la qualité du produit fini, le centre comprendra aussi une installation destinée à l'écoute des disques copiés ou achetés sur place. Ceci est fait pour prévenir le mécontentement des clients et garantir la crédibilité de l'Entreprise. Nous attirons l'attention sur le fait que toute gravure se fera conformément à la réglementation en vigueur, pour ne pas tomber dans la tentation du « piratage » des œuvres des artistes.

Tableau N° 25 : Prévion mensuelle des ventes pour la gravure

Désignation	Quantité	Durée	Prix unitaire(Ar).	Montant(Ar).
Gravure avec CD fourni	40	-	2 000	80 000
Gravure + CD	10	-	3 000	30 000
Lecteur de CD	05	09 unités	150/3 mn	2 250

La gravure est un marché qui tend à se développer de nos jours, le CD tendant à remplacer la disquette en tant que support d'enregistrement ou de conservation de données. L'apparition des appareils photo ou des caméras numériques milite en sa faveur. En effet, l'ordinateur peut aujourd'hui travailler sur des films ou des photos provenant de ces nouveaux appareils pour les enregistrer ensuite sur des CD qu'on peut confortablement après visionner sur un écran de télévision. Ceci explique les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus.

i.- Le service ventes :

Un rayon destiné aux fournitures de bureau, aux fournitures scolaires ainsi qu'aux consommables informatiques sera installé dans le local. Il y aura également les accessoires de la téléphonie mobile, y inclus les recharges et e-recharge, les télécartes et cartes KIKOM. Ce rayon constitue les produits du service ventes. Nous donnons dans le Tableau N° 26 ci-dessous la prévision mensuelle des ventes en fournitures.

Tableau N° 26 : Prévion mensuelle des Ventes en fournitures

Produits	Quantité	PU(Ar).	Montant(Ar).
Rame de papier A4 80gr	03	5 200	15 600
Rame de papier A3 80 gr	01	11 000	11 000
Encre photocopie noir	02	16 000	32 000
Encre imprimante noir	01	40 000	40 000
Disquette vierge	05	1 000	5 000
CD vierge	12	1 200	14 400
Télécarte TELMA	10	2 550	255 000
Carte KIKOM	03	3 460	11 880
TOTAL			155 380

Nous avons présenté ici uniquement les fournitures les plus significatives comme le papier, l'encre de recharge, le CD..., etc. Cette prévision des ventes a été élaborée dans une optique où l'on envisage le minimum de ventes au cours du premier mois d'exploitation de l'Entreprise. C'est la raison pour laquelle nos chiffres sont très minimisés dans ce tableau.

En conclusion de cette partie sur la prévision de la production et de l'évaluation du chiffre d'affaires, nous pouvons dire que :

- (i) d'une manière générale, l'Entreprise est envisageable car elle peut effectivement être rentable, malgré une prévision basée sur des prix fortement sous-évalués par rapport aux prix attendus ou acceptables par les consommateurs locaux
- (ii) les chiffres issus des études portant sur les enquêtes de terrain pourraient être mieux affinés pour être plus proches des réalités locales.

Avec ces prévisions mensuelles, nous pouvons maintenant aborder la prévision des ventes pour une année d'exploitation. Nous verrons donc sur une plus longue période si nos prévisions peuvent tenir la route, quels sont les facteurs qui risquent de créer des problèmes pour l'exploitation ou au contraire peuvent la dynamiser, la « booster ».

1.2.2. Prévision annuelle :

a.- Service de téléphonie

Interprétation de la production estimée :

- L'envoi d'appels :

Selon l'estimation que nous avons effectuée, le volume des ventes augmentera au fur et à mesure de l'exploitation. Cette augmentation sera visible dès la deuxième année d'exploitation.

- La réception d'appels :

La vulgarisation du service téléphonique est un élément indispensable pour l'évolution de la communication de 50% à partir de la deuxième année d'exploitation. Mais nous prévoyons de maintenir nos prix de vente pendant les quatre premières années d'exploitation en effectuant seulement une majoration de 8% au maximum en prévision de l'augmentation des prix de l'opérateur. Malgré ce facteur, nous nous forcerons de garantir une stabilité des prix.

b.- Service FAX :

Nous prévoyons une augmentation de 50% du volume des transactions à partir de la deuxième année d'exploitation, que ce soit pour l'émission ou la réception.

Pour le prix, nous essaierons aussi de garder une certaine stabilité, mais sous réserve d'une majoration de 8% pour les mêmes raisons que pour le service téléphonie à partir de la deuxième jusqu'à la quatrième année d'exploitation ; ceci dans le but de garantir la viabilité et la rentabilité de l'entreprise.

c.- Le service Internet

Pendant les deux premières années d'exploitation, notre clientèle enregistre une augmentation de 60%. Puis à la troisième année, il y aura une régression de l'ordre de 4% qui ira jusqu'à 15% lors de la quatrième année.

Mais ce phénomène n'aura pas d'effet régressif sur nos chiffres d'affaires car même si la clientèle baisse, la durée d'utilisation enregistre une hausse. Cela est dû au processus de fidélisation de la clientèle d'une part, et au phénomène de dépendance vis-à-vis de nos services d'autre part. L'Internet est en effet un moyen simple et non onéreux de collecter des informations.

Cette augmentation de la durée d'utilisation est de l'ordre de 100% pour la deuxième année et de 30% pour la troisième et la quatrième années d'exploitation. Ainsi, nous pourrions réviser notre prix selon la conjoncture ou le maintenir à 30 Ar/mn qui est le prix de lancement.

d.- Le service photocopie

Ce service présente deux options : la photocopie noir et blanc et la photocopie couleur. L'entreprise proposera également une photocopie en deux formats : le format A4 et le format A3.

La prévision est de 1 à 2 pages de format A3 et 3 à 4 pages de format A4, soit en couleur ou en noir par jour les premiers mois d'exploitation.

Le prix du service ne fera l'objet d'aucune révision et se maintiendra au prix de lancement pendant les cinq premières années d'exploitation.

e.- Le service de traitement de texte et impression

D'après nos prévisions, la clientèle du service sera les particuliers, les services publics et les collectivités. Notre prévision pour la première année est d'atteindre les 1 500 pages de micro-édition. Aucune augmentation de prix ne sera effectuée dans ce service.

f.- Le service scanner

Ce service est encore de nature pionnière, mais nous prévoyons une évaluation et une augmentation appréciable du volume des ventes. La permanence du produit peut en effet engendrer des besoins à plus ou moins long terme.

g.- Le volet formation

Ce volet nous permettra entre autres d'effectuer une évolution intellectuelle de la population locale. Son volume horaire enregistrera une augmentation de 100% au cours de la première année afin d'atteindre les 2 090 heures pendant les cinq premières années d'exploitation.

Les thèmes évoqués plus sur la bureautique et tout ce qui entoure l'informatique pourront être enrichis avec des thèmes plus en adéquation avec la demande des consommateurs. Nous avons déjà suggéré l'utilisation des ressources de l'Internet pour fournir des informations utiles aux autorités et autres acteurs socio-politiques pour le développement de la ville.

h.- La gravure :

Le service ne connaîtra aucune augmentation de prix pendant les cinq premières années d'exploitation. Selon les estimations, il enregistrera 3 à 4 opérations par mois. Ce chiffre peut atteindre 6 ou 7 opérations pour les dernières années du premier quinquennat.

SECTION 2 : LES ACHATS PREVISIONNELS

Parmi les éléments liés à la phase d'approvisionnement interviennent les activités d'achat et de gestion des matières nécessaires à la production de l'entreprise. Il importe donc qu'ils se conforment aux idées directives sur lesquelles repose l'exploitation. Ceci implique

que tous les moyens matériels doivent entrer dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Nous supposons, à cet effet, que chaque responsable placé à différents échelons hiérarchiques de l'organisation pourra veiller à la bonne marche des opérations d'approvisionnement et à l'exploitation des produits ainsi acquis, si bien que tous les facteurs de production sont réunis pour tirer un rendement optimal et rationnel.

- **Le service Internet :**

Pour la prévision mensuelle, l'entreprise a fixé un taux forfaitaire de 198 000 Ar, majoré de 2 000 Ar HT pour chaque machine supplémentaire. Ceci nous donne une prévision annuelle de : $200\,000 \text{ Ar} \times 12 = 2\,400\,000 \text{ Ar}$ par an.

Cette prévision porte sur un parc informatique constitué de dix machines qui selon nos estimations pourrait satisfaire la demande de la clientèle.

- **Le service scanner :**

Voici les détails du calcul de l'achat mensuel :

- 1 rame A 3 = 11 000 Ar/500 feuilles soit 22 Ar / feuille
- 1 tube d'encre couleur = 90 000 Ar pour 4 rames de papier A3, soit 45 Ar/feuille
- 1 tube d'encre noir = 40 000 Ar pour 4 rames de papier, soit 20 Ar/feuille.
- 1 rame A4 = 5200 Ar/500 feuilles, soit 12 Ar/feuille.
- 1 tube d'encre couleur = 90 000 Ar pour 6 rames de papier A4, soit 30Ar/feuille.
- 1 tube d'encre noir = 40000 Ar pour 6 rames de papier A4, soit 14 Ar/feuille

- **Le volet formation :**

L'achat est constitué par le honoraire alloués aux formateurs. Il est l'ordre de : 2500 Ar par heur pour total mensuel 10 heures : $2500 \text{ Ar} \times 10 = 25\,000 \text{ Ar/mois}$ formateur.

La prévision annuelle est donc de : $300\,000 \text{ Ar/an/formateur}$

- **La gravure :**

L'achat est constitué par l'acquisition des CD utilisés par ce service. Il est de l'ordre de 12 CD avec un prix unitaire de 1 200 Ar, soit : $1\,200 \text{ Ar} \times 12 = 14\,400 \text{ Ar / mois}$.

Soit une prévision annuelle de : $14\,000 \text{ Ar} \times 12 = 172\,800 \text{ Ar/an}$.

2.1. Service téléphonie :

Tableau N° 27 : La prévision annuelle en service téléphonie : ENVOI

Année	1			2			3			4			5		
Elément	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant
TELMA – TELMA															
Service Intérieur															
- Sambava	147	2 200	32 340	278	2 200	61 380	530	2 200	116 600	1 007	2 200	221 540	1 007	2 200	221 540
- Les régions	185	280	51 800	352	280	98 560	669	280	187 329	1 272	280	356 160	1 272	280	356 160
- Provinces	85	366	31 178	162	366	59 422	587	366	214 842	587	366	214 842	587	366	214 842
Service extérieur															
- Maurice, Réunion	75	1 800	135 000	143	1 800	257 400	272	1 800	489 600	517	1 800	930 600	517	1 800	930 600
- RSA, Comores, Seychelles, Tanzanie, Kenya, Mozambique	52	2 250	117 000	99	2 250	222 750	188	2 250	423 000	357	2 250	805 500	358	2 250	805 500
Pays d'Afrique Australe et autres pays d'Afrique															
	42	3 375	141 750	80	3 375	270 000	152	3 375	513 000	289	3 375	975 375	289	3 375	975 375
Pays d'Europe															
- France, Italie	88	2 250	198 000	267	2 250	375 750	317	2 250	713 250	604	2 250	135 500	602	2 250	1 354 500
- Reste de l'Europe	67	3 375	226 125	128	3 375	432 000	244	3 375	823 500	464	3 375	1 566 000	464	3 375	1 460 600
Pays de l'Asie :															
- Singapour, Chine, Inde	62	3 000	186 000	120	3 000	360 000	228	3 000	648 000	343	3 000	1 302 000	434	3 000	1 302 000
- Reste de l'Asie	35	3 600	126 000	67	3 600	241 200	127	3 600	457 200	242	3 600	871 200	242	3 600	871 200

Année	1			2			3			4			5		
Elément	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant
Pays de l'Amérique															
- USA et Canada	67	3 375	226 125	128	3 375	432 000	243	3 375	820 125	462	3 375	1 559 250	462	3 375	1 559 250
- Reste de l'Amérique	55	3 600	198 000	105	3 600	378 000	202	3 600	727 200	384	3 600	1 382 400	384	3 600	1 382 400
TELMA – Autres réseaux															
- Sambava et régions	102	600	61 200	194	600	116 400	369	600	222 400	702	600	421 200	462	600	421 200
- Sambava et provinces	85	600	51 000	163	600	97 800	310	600	186 000	590	600	354 000	590	600	354 000
TELMA – CELTEL															
Sambava et régions	90	682	52 344	171	682	99 454	325	682	189 020	618	682	359 429	618	682	359 429
Sambava et Provinces	58	1 000	58 000	111	1 000	111 000	211	1 000	211 000	402	1 000	402 000	402	1 000	402 000
TOTAL			1891862			3613116			6977066			13075996			13075996

N.B : Prix Unitaire et Montant : en ariary

Interprétation :

Afin de satisfaire la demande, les achats suivront le même cheminement croissant que celui des ventes ; il est à noter qu'aucun changement de prix n'est à prévoir, du moins pour les premières années.

2.2. Le Service FAX :

Tableau N° 28 : RECEPTION Fax

Année	1			2			3			4			5		
Elément	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant
TELMA – TELMA															
Service Intérieur															
- Sambava et autres régions	26	220	5 720	39	220	8 580	59	220	12 890	89	2 200	19 580	89	2 200	19 580
- Provinces	24	367	8 803	36	367	13 208	54	367	19 807	81	367	29 711	81	367	39 711
Service extérieur															
- Maurice, Réunion	30	1 800	54 000	45	1 800	801 000	68	1 800	12 240	102	1 800	183 600	102	1 800	183 600
- RSA, Comores, Seychelles, Tanzanie, Kenya, Mozambique	12	2 250	27 000	18	2 250	40 500	27	2 250	60 750	40	2 250	90 000	40	2 250	90 000
Pays d'Afrique Australe et autres pays d'Afrique	20	3 375	6 750	30	3 375	101 150	45	3 375	151 875	68	3 375	2 29 500	68	3 375	271 500
Pays d'Europe															
- France, Italie	43	2 250	96 750	21	2 250	47 250	53	2 250	956 250	79	2 250	177 750	79	2 250	1777 750
- Reste de l'Europe	41	3 375	70 875	32	3 375	18 000	47	3 375	793 125	71	3 375	239 625	71	3 375	239 625
Pays de l'Asie :															
- Singapour, Chine, Inde	12	3 000	36 000	18	3 000	54 000	27	3 000	81 000	40	3 000	339 625	40	3 000	339 625
- Reste de l'Asie	5	3 600	18 000	7	3 600	25 200	11	3 600	39 600	17	3 600	61 200	17	3 600	61 200
Pays de l'Amérique															
- USA et Canada	15	3 375	4 625	23	3 375	77 625	35	3 375	118 125	52	3 375	175 500	52	3 375	175 500
- Reste de l'Amérique	4	3 600	14 400	6	3 600	21 600	9	3 600	32 400	14	3 600	50 400	14	3 600	50 400
TOTAL			343923			1208113			2278062			1596491			1638491

N.B : Prix Unitaire et Montant : en ariary

2.3 – Le service photocopie :

Tableau N° 29 : Prévision annuelle des achats : photocopie

Année	Service	Qté	PU papier	PU encre	Montant
1	Photocopie Noir blanc				
	- Sur A3	528	20	18	62 670
	- Sur A4	1 320	10	18	28 522
	Photocopie couleur				
	- Sur A3	120	20	18	1 672
2	- Sur A4	165	10	18	2 156
	Photocopie Noir blanc				
	- Sur A3	1 152	20	18	10 222
	- Sur A4	2 880	10	18	64 820
	Photocopie couleur				
3	- Sur A3	120	20	18	2 660
	- Sur A4	180	10	18	3 752
	Photocopie Noir blanc				
	- Sur A3	1 380	20	18	11 400
	- Sur A4	5 760	10	18	85 904
4	Photocopie couleur				
	- Sur A3	144	20	18	4 560
	- Sur A4	228	10	18	4 872
	Photocopie Noir blanc				
	- Sur A3	1 680	20	18	15 048
5	- Sur A4	86	10	18	119 840
	Photocopie couleur				
	- Sur A3	180	20	18	6 840
	- Sur A4	276	10	18	6 440
	Photocopie Noir blanc				
5	- Sur A3	1 680	20	18	178 660
	- Sur A4	8 640	10	18	147 840
	Photocopie couleur				
	- Sur A3	180	20	18	9 120
	- Sur A4	276	10	18	10 080
TOTAL					777078

N.B : Prix Unitaire et Montant : en ariary

En matière de photocopie, les achats concerneront l’approvisionnement en consommables informatiques et fournitures diverses, à savoir les rames de papier A3 et A4 80gr et les boîtes couleur et noir.

Le volume de ces achats sera fonction de l’augmentation des ventes. Aussi, prévoyons- nous une hausse de 26,28% des achats annuellement.

2.4. Le service scanner :

Comme il est le cas dans tout service informatique, l'achat est constitué par l'acquisition de rames de papier A3 et A4 de 80gr et des cartouches d'encre noire et d'encre couleur.

Les charges d'approvisionnement connaîtront une augmentation annuelle dont le taux est en fonction des ventes réalisées par l'entreprise.

Tableau N° 30 : Prévision annuelle des achats : scanner

Année	Service	Qté	PU Papier	Montant
1	Papier A4	2 200	10	22 000
	Encre	2 200	90	39 600
2	Papier A4	4 664	10	46 640
	Encre	4 664	18	83 952
3	Papier A4	87	10	87 080
	Encre	8 708	18	158 744
4	Papier A4	9 180	10	91 800
	Encre	9 180	18	165 200
5	Papier A4	10 662	10	106 620
	Encre	10 660	18	1 919 116
Total				2 718 752

N.B : Prix Unitaire et Montant : en ariary

2.5 Le Service ventes :

Tableau N° 31 : Prévision annuelle des achats : service ventes

Année	1			2			3			4			5		
Elément	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant
Papier A3	6	9 600	57 600	8	9 600	78 800	10	9 600	9 600	12	9 600	115 200	15	9 600	144 000
Papier A4	22	4 800	105 600	24	4 800	115 200	36	4 800	172 800	48	4 800	230 400	60	4 800	288 000
Encre noir blanc	4	14 000	56 000	6	14 000	84 000	8	14 000	112 800	10	14 000	140 000	12	14 000	168 000
Encre couleur	2	70 000	140 000	3	70 000	210 000	4	70 000	280 000	5	70 000	350 000	6	70 000	420 000
Disquette vierge	10	700	7 000	20	700	14 000	24	700	16 800	28	700	19 600	34	700	23 800
CD vierge	12	900	54 800	24	900	21 600	28	900	25 200	32	900	28 800	36	900	84 966
Télécarte 25U	22	2 499	54 800	24	2 499	59 976	28	2 499	69 972	32	2 499	79 968	34	2 499	132 260
KIKOM 30U	22	3 890	85 580	24	3 890	93 360	28	3 890	108 920	32	3 890	124 480	34	3 890	166 600
TOTAL			517380			674936			882492			1085448			1427626

N.B : Prix Unitaire et Montant : en ariary

2.6. Le volet formation :

Tableau N° 32 : Prévision annuelle : volet formation

Année	Services	Durées (heure)	PU (ar)	Montant(ar)
1	Formation	50	500	25 000
2	Formation	250	500	125 000
3	Formation	400	500	200 000
4	Formation	600	500	300 000
5	Formation	650	500	325 000
Total	Formation	1 950	2500	975 000

2.7. La gravure :

Tableau N° 33 : Prévision annuelle des achats : gravure

Année	Eléments	Quantité	PU (ar)	Montant (ar)
1	CD	55	1 000	55 000
2	CD	60	1 000	60 000
3	CD	72	1 000	72 000
4	CD	84	1 000	84 000
5	CD	96	1 000	96 000
Total	CD	367	1 000	367 000

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

L'étude organisationnelle se traduit par l'étude des méthodes et moyens qui permettent d'obtenir un meilleur rendement de la plupart du plupart des personnes, avec le minimum de coût mais le maximum de satisfaction. Dans cette rubrique, nous allons voir l'organigramme à adopter par le projet.

SECTION 1 : ORGANIGRAMME

1.1. Définition de l'organigramme :

L'organigramme est la représentation de la structure organisationnelle de l'entreprise, dans un sens restreint et statistique. Sa structure comporte la composition des services, le découpage des tâches et les relations hiérarchiques. Dans un sens plus dynamique, la structure joue un grand rôle à la transmission des procédures de fonctionnement et de la communication entre chaque pôle.

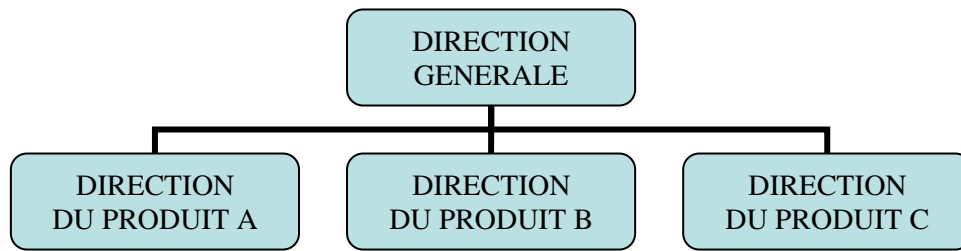
1.2. Les différentes sortes d'organigramme :

On en distingue trois sortes :

- **L'Organigramme de structure par produit :**

Ce premier type d'organigramme s'impose surtout dans les grandes entreprises dont la production est diversifiée.

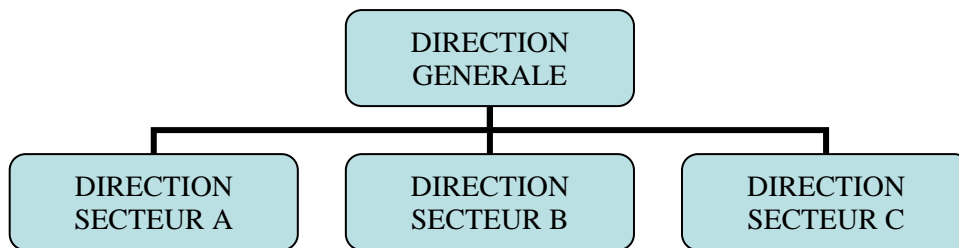
Figure N° 12 : Organigramme par produit



- L'Organigramme de structure géographique :

C'est la structure utilisée par les petites et moyennes entreprises.

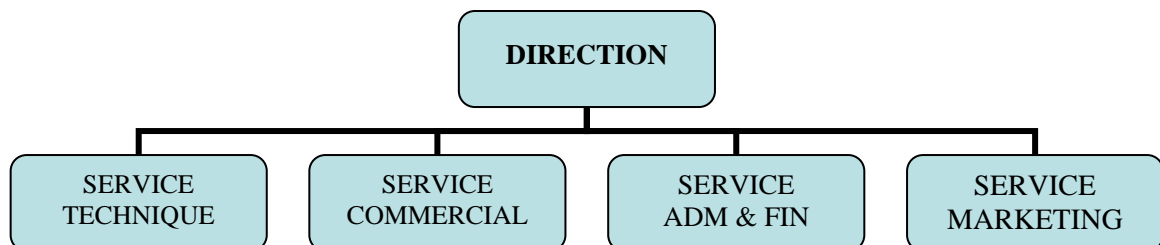
Figure N° 13 : Organigramme par région



- L'organigramme de structure fonctionnelle :

C'est un organigramme qui structure l'entreprise suivant les fonctions qu'elle assume. Selon la taille de l'entreprise et la complexité de ces fonctions, l'organigramme peut comporter différents niveaux et sous-niveaux.

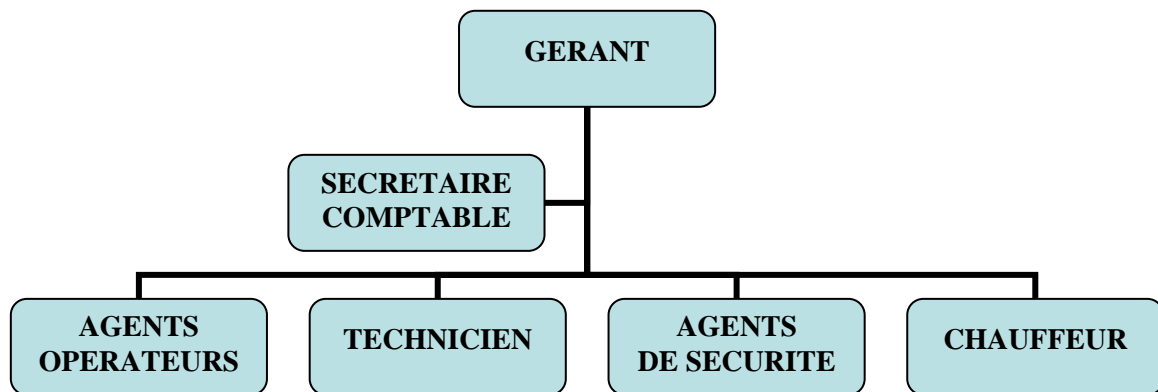
Figure N° 14 : Organigramme fonctionnel



1.3. Organigramme envisagé :

Puisqu'il s'agit d'une petite entreprise, la structure est simple, donc on choisit le troisième organigramme, c'est-à-dire, l'organigramme de structure fonctionnelle. Ce modèle d'organigramme a été reproduit et adapté à la structure de l'entreprise dans la Section 2, Figure 16.

Figure N° 15 : Organigramme envisagé par notre cybercentre informatique



Ainsi, le cybercentre aura à sa tête un Gérant secondé par des collaborateurs : le secrétaire comptable, l'agent opérateur, le technicien, les 2 agents de sécurité, le chauffeur.

SECTION 2 : DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS

2.1. Les fonctions administratives :

Il y a différents types d'acteurs qui interviennent dans un projet. Ils ont chacun leur rôles et leurs responsabilités respectifs qui sont clairement énoncés avant le démarrage du projet.

2.1.1. Le Gérant :

Il est le chef de l'entreprise, il élabore la politique générale et la stratégie de l'entreprise. Il en assure également la gestion financière.

Il est le chef de tout le personnel et veille sur la coordination et l'harmonisation du travail ainsi que de sa bonne marche. Il représente l'entreprise dans les relations publiques et s'occupe des relations extérieures.

2.1.2. Le secrétaire comptable :

Il est responsable de la bonne marche des activités administratives et financières de l'entreprise. Cela comprend la comptabilité, la gestion commerciale et celle des ressources. Il assure aussi l'intérim en cas d'absence du Gérant pour les affaires courantes telles que :

- envoi et réception du courrier
- déplacement du personnel.

2.2. Les fonctions d'exploitation :

C'est l'ensemble des fonctions de toute l'équipe du projet sous la responsabilité du Chef de projet. C'est cette équipe qui s'occupe des travaux d'exécution, c'est-à-dire les activités proprement dites de l'entreprise.

2.2.1 : L'agent opérateur :

Il prend en charge l'accueil du client, la réception et la réalisation de leur demande, à savoir :

- la photocopie et la reprographie
- le scanner, la gravure
- le traitement de texte et l'impression
- le fax, le téléphone
- la vente des articles.

C'est lui qui fait tourner le commerce à la base.

2.2.2. Le technicien :

Selon le cahier des charges, la présence d'un technicien qualifié est requise au sein d'un espace cybercentre informatique de catégorie C. Dans notre projet, il s'occupera des tâches suivantes :

- Dressage du planning, supervision des activités des agents opérateurs

- Supervision du volet formation
- Conseil et assistance à la clientèle
- Maintenance et réparation éventuelle des machines
- Responsable des prestations de services à l'extérieur
- Hébergement, création et installation des sites Web
- Location du vidéo projecteur

2.3. Les fonctions de déplacement et de sécurité :

2.3.1. Le Chauffeur coursier :

Il est chargé de la logistique et des services externes tels que les opérations postales (envoi et réception du courrier), les petits achats. Il assure également les déplacements du personnel dans la ville.

2.3.2. – Les Agents de sécurité :

Ils sont responsables de la sécurité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du local de l'entreprise. La sécurité est assurée par une équipe tournante qui assure la vigilance, de jour comme de nuit.

2.4. – Récapitulation des qualifications requises pour le personnel :

Le succès d'un tel projet repose sur la qualité du personnel employé par l'entreprise. La compétence et la qualification sont des facteurs incontournables pour le bon fonctionnement de l'entreprise dans une localité où la concurrence est sévère étant donné le nombre des prestataires. Aussi, le tableau suivant résume-t-il les qualifications à exiger de chaque agent.

Tableau N° 34 des postes et qualifications :

POSTES	QUALIFICATIONS
GERANT	<ul style="list-style-type: none">- Diplôme universitaire d'études en gestion : Bac + 4 minimum- Maîtrise parfaite des outils informatiques- Bonne connaissance du Français et de l'Anglais- Rigoureux, méthodique, sens de la communication

POSTES	QUALIFICATIONS
SECRETAIRE COMPTABLE	<ul style="list-style-type: none"> - Bac + 2 minimum, BTS en Gestion, Finances et Comptabilité - Maîtrise des outils informatiques avec technique de secrétariat - Qualité de rigueur, sens de l'organisation - La connaissance du Français et de l'Anglais sera un atout
TECHNICIEN	<ul style="list-style-type: none"> - Bac + 2 minimum en maintenance et entretien des outils informatiques - Maîtrise du Français parlé et écrit, notion d'Anglais - Sens du travail en équipe, dynamique et rigoureux
AGENT OPERATEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Bac + 2 minimum en gestion - Très bonne connaissance en informatique - Parlant et rédigeant le Français, l'Anglais sera un atout - Ayant un sens des relations humaines - Disponible, intègre
CHAUFFEUR COURSIER	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau Bac - Titulaire d'un permis de conduire valide de catégorie A, B et D - Connaissances théoriques / pratiques en mécanique automobile - Connaissance pratique du Français - Goût pour des déplacements fréquents, esprit d'équipe - Très bonnes conditions physiques
AGENT DE SECURITE	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau Bac minimum, - Français parlé et écrit - Homme de plus de 1,70 m - Connaissance pratique des techniques de self-defense - Honnête, loyal, intègre, sens de la communication

SECTION 3 : LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

3.1.- Evolution de l'effectif :

Selon le planning d'activités préalables, le recrutement du personnel se déroule trois mois avant la mise en service du cybercentre informatique. La raison est que l'entreprise

prévoit la formation du personnel avant leur prise de fonction. Ceci garantit une bonne qualité de service dès le début de l'exploitation et une cohésion de toute l'équipe.

Le recrutement est assuré par l'initiateur du projet après consultation d'un Cabinet d'études. Pour la première année d'exploitation, le personnel sera composé de 7 membres comme le montre le tableau ci-après :

Tableau N° 35 : Répartition du Personnel sur une période de 5 ans

Années	1	2	3	4	5
Fonction					
- Gérant	1	1	1	1	1
- Secrétaire Comptable	1	1	1	1	1
- Agent opérateur	1	1	1	1	1
- Technicien	1	1	1	1	1
- Agents de sécurité	2	2	2	2	2
- Chauffeur coursier	1	1	1	1	1

Les membres du personnel seront recrutés parmi la population locale. Le but est de créer des emplois au niveau de la zone d'implantation, contribuant ainsi à réduire le chômage, d'un côté, et d'avoir un personnel qui a déjà une relation interpersonnelle avec la clientèle, d'un autre côté.

3.2.- Les charges fixes du personnel :

Tableau 36 : Répartition des coûts salariaux

Fonction	Nombre	Salaire unitaire	Montant (Ar)	Montant annuel (Ar)
- Gérant	1	180 000	180 000	2 180 000
- Secrétaire Comptable	1	140 000	140 000	1 680 000
- Agent opérateur	1	120 000	120 000	1 440 000
- Technicien	1	120 000	120 000	1 440 000
- Agents de sécurité	2	80 000	160 000	1 920 000

Tableau 36 : Répartition des coûts salariaux (suite et fin)

Fonction	Nombre	Salaire unitaire	Montant (Ar)	Montant annuel (Ar)
- Chauffeur coursier	1	80 000	80 000	980 000
SOUS-TOTAL	7		800 000	9 600 000
CNAPS (13 %)			104 000	1 248 000
OSIE (5 %)			40 000	480 000
TOTAL			944 000	11 328 000

3.3.- Programme de réalisation social :

La vocation de l'entreprise est de produire et de vendre. Les moyens pour y parvenir sont les ressources : des ressources matérielles et surtout humaines. Pour atteindre ces objectifs, l'optimisation, la performance et l'efficacité sont nécessaires. Ce sont les garants de la rentabilité escomptée.

Dans ce sens, une formation d'un volume horaire de 20 heures sera dispensée au personnel. Cette formation qui sera effectuée avant leur prise de fonction aura un coût total de 80 000 Ariary. Une des clés du succès du projet réside dans la capacité du personnel à satisfaire la clientèle tant sur le plan du service rendu que sur le plan relationnel et l'accueil. Le personnel est tenu d'être totalement à la disposition de la clientèle.

Dans le but d'éviter toute perte de temps, nous prévoyons d'installer dans le local du centre un espace restauration où les employés pourront prendre rapidement leur repas, dès la deuxième année d'exploitation. Cette cantine sera sous la responsabilité d'un prestataire privé qui pourra garantir les conditions d'hygiène et un service de qualité à un prix abordable.

3.4.- Détails des calculs de charges sociales et patronales :

L'IGR ou Impôt Général sur le Revenu est un impôt mensuel perçu sur les revenus des personnes physiques au profit du budget général de l'Etat. Le versement de l'IGR doit être effectué dans la première quinzaine du mois suivant :

Tableau N° 37 : Détail de calcul des charges sociales et patronales

Revenu	Taux	Montant (Ar)	Cumul Montant(Ar)
[0 – 50 000 [-	300	300
[50 000 – 100 000 [5	2 500	2 800
[100 000 – 200 000 [15	15 000	17 800
[200 000 – 300 000 [25	25 000	42 800
[300 000 – Plus [30		

Mode de calcul :

$$2\,800 + (180\,000 - 100\,000) \times 15\% = 14\,800$$

$$2\,800 + (140\,000 - 100\,000) \times 15\% = 8\,800$$

$$300 + (80\,000 - 50\,000) = 1\,800$$

$$\underline{\quad \times 12 \quad}$$

$$\text{TOTAL} \quad 304\,800$$

Tableau N° 38 : Calcul de l'impôt et de la taxe

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Droits d'enregistrement	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Timbres fiscaux	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
IGR	304 800	304 800	304 800	304 800	304 800
TOTAL	369 800	369 800	369 800	369 800	369 800

Ce coût mensuel des salaires reste à un taux fixe durant les années en cours. Nous prévoyons de maintenir les salaires au niveau actuel.

SECTION 4 :

L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LE CADRE LOGIQUE DU PROJET

4.1.- L'organisation du travail :

Chaque employé est tenu de respecter la responsabilité qui lui incombe. Le volume horaire quotidien du travail est de 10 heures.

Tableau N° 39 : Représentation de l'horaire du travail

Horaire	Matinée	Après-midi
Heures d'ouverture	7h – 12 h	13 h – 18 h
Heure creuse	12 h à 13 h	

L'heure creuse est destinée à la restauration des employés. Une permanence sera assurée par tour de rôle pendant cette heure creuse.

L'entreprise fonctionnera 12 mois par an et une prime de 13^{ème} mois sera versée aux employés chaque année. Sur le plan social, un recouvrement des frais médicaux sera accordé en cas de maladie.

4.2.- Cadre logique du projet :

4.2.1.- Définition :

Le cadre logique est un outil qui permet d'organiser les informations pertinentes sous forme d'un tableau. Il a pour rôle de donner une présentation synoptique des informations du projet.

4.2.2.- Tableau N° 40 du Cadre Logique :

Rubrique	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectifs globaux	Contribuer à faciliter la production et la diffusion des informations	Augmentation de 40% de la production et des volumes d'informations dans 5 ans	Documents d'enquêtes sur le terrain	Politique favorable de l'Etat en matière des TIC
	Améliorer les conditions de vie de la population par la création d'emplois	Réduction de 20% du chômage et augmentation de 20% dans 5 ans	Bilan de l'entreprise	Le financement des investissements est suffisant
Objectif spécifique	Permettre à la population de pouvoir profiter des NTIC aux fins de participer au processus de développement national	60% de la population pourront accéder aux TIC dans 5 ans	Rapports de l'enquête au niveau de la population, descentes sur le terrain	Le service offert aux clients s'avère satisfaisant
Résultats	Implantation d'un cybercentre privé	Les services offerts par le cybercentre sont disponibles	Rapports d'activités	Moyens financiers disponibles suffisants
Activités	Construction des bâtiments	Un bâtiment construit	PV de réception	Terrain à bâtir disponible et aménagé
	Acquisition de nouveaux équipements et montage et installation	Ordinateur, photocopieuse et imprimante acquis	Bons de livraison	Installation fonctionnelle
Activités (suite)	Gestion de fonds de roulement	Ecart prévisionnel réaliste de 15%	Documents comptables	Bonne capacité de gestion
	Rémunération du personnel	1 Gérant, 1 technicien, 5 exécutants	Bulletin de paie	Non rupture des moyens de paiement
Intrants	Ressources financières	20 000 000 Ar	Relevés bancaires	Moyens financiers suffisants
	Technicien spécialisé	1 Technicien disponible	Contrat	Bon choix du personnel
	Equipement	15 000 000 Ar	Budget du projet	Moyens financiers suffisants

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie a exposé généralement les techniques, la capacité de production envisagée et les études organisationnelles du projet en question pour atteindre ses objectifs et pour pouvoir estimer son développement. Elle nous a présenté la gestion des ressources pour bien mettre en œuvre la bonne organisation du travail et la prévision pour l'entreprise.

TROISIEME PARTIE :
ETUDES FINANCIERES DU PROJET

Dans les première et deuxième parties, nous avons étudié en détail l'identification du projet ainsi que sa conduite. Cette troisième et dernière partie en abordera l'étude financière qui consistera à déterminer le coût des investissements et l'étude de faisabilité. L'évaluation du projet sera également abordée et sous l'angle économique, social et surtout financier. En effet, il s'agit surtout de voir le mode des calculs de la valeur actualisée nette, du taux de rentabilité interne, du délai de récupération des capitaux investis, et enfin du seuil de rentabilité.

CHAPITRE I : COUT DES INVESTISSEMENTS

Pour que notre opération de production soit possible, nous allons considérer l'élément conditionnel qu'est le coût des investissements. Ce facteur implique le principe de la combinaison productive du fonds de roulement initial et de la méthode de financement.

SECTION 1 : LE COUT DES INVESTISSEMENTS

La notion d'investissement peut se définir par l'engagement des ressources durables et non durables de l'entreprise. Pour fonctionner, une entreprise doit mobiliser des capitaux, du temps et des hommes autour d'un objet. Aussi, la décision d'investir ne doit-elle pas être prise à la légère pour que l'investissement engagé puisse répondre à un besoin de récolter une amélioration et ainsi trouver sa justification. Il y a différentes sortes d'investissement :

- l'investissement industriel : qui se repartit en investissement de remplacement, de productivité ou dépensif, de capacité d'exposition et d'innovation.
- l'investissement intellectuel qui représente le coût des dépenses de recherche et la valeur de l'effort intellectuel
- l'investissement financier qui inclut toutes les dépenses correspondant à la réalisation et au démarrage d'un projet.

Ce chapitre abordera la question de l'investissement financier relatif à la réalisation du projet d'installation d'un cybercentre. Essayons alors d'envisager la situation des investissements de notre projet qui seront de deux natures :

- Les investissements déjà acquis ou disponibles

- Les investissements non disponibles qui seront à pouvoir par des acteurs extérieurs.

Pour ce faire, l'entreprise fera recours aux actionnaires ou à des institutions financières par le biais d'emprunts bancaires.

SECTION 2 : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL (FRI) :

La condition propice à l'éclosion et au développement d'une entreprise relève de la détermination du fonds de roulement. Le fonds de roulement est la partie de l'entreprise qui reste en état de liquidité après l'achat de tous les biens d'équipement.

Ce sont des capitaux circulants qui seront transformés selon les cycles de production. Il est à distinguer du fonds de roulement total qui est l'ensemble des valeurs d'exploitation, des valeurs réalisables à court terme et des valeurs disponibles à l'actif du bilan.

Tableau N° 41 : Le FRI de la société durant la première année d'activité

Désignation	Montant(Ar)
Achat	461 336
Charges personnelles	720 000
Charges externes	95 428
Autres charges	38 171
Fonds de Roulement Initial (FRI)	1 314 935

L'intérêt de ce tableau est qu'il dégage le Fonds de Roulement Initial (FRI) de l'entreprise pour le premier mois d'activité qui s'élève donc à 1.314.935 Ar. C'est la masse des valeurs mensuelles de roulement en vue du financement de l'investissement de ce projet pour toute la première année d'activité.

SECTION 3 : LA METHODE DE FINANCEMENT

Le tableau de financement est un état financier au même titre que le bilan et le compte de résultat. Son principal aspect consiste au recensement des emplois et ressources stables en expliquant les variations du fonds de roulement et de la trésorerie. L'équilibre global n'implique pas la solvabilité à tout instant à cause des variations saisonnières. L'entreprise se trouve donc dans une situation impérative de prévoir la trésorerie et de la surveiller à très court terme.

3.1. Le plan de financement :

Le plan de financement dépend du budget de trésorerie. La représentation d'un budget de trésorerie est similaire à celle d'un plan de financement mais avec plus de précision. Pour monter son affaire et de ce fait lui permettre un bon démarrage, notre entreprise doit acquérir les financements suivants :

Tableau N° 42 : Le plan de financement

Désignation	Montant(Ar)
Fonds de Roulement Initial	1 314 935
Investissement	26 000 000
Financement du projet	3 314 935

Tableau N° 43 : Illustration du plan de financement

Emplois	Montant(Ar)	Ressources	Montant(Ar)
Fonds de Roulement Initial	1 314 935	Capital	7 353 432
Investissement	26 000 000	Compte courant	10 429 275
		Emprunt	9 532 227
Total emplois	27 314 935	Total ressources	27 314 935

La situation de l'investissement et le fonds de roulement initial effectué par l'entreprise durant la première année d'activité se présentent ainsi. L'investissement fixe correspond à un montant de 27 314 935 Ar dont :

- Compte courant : 10 429 275 Ar, qui sont acquis
- Emprunt : 9 532 227 Ar, qui sont à pourvoir
- Capital : 7 353 432 Ar

3.2. : Plan de remboursement :

L'entreprise prévoit des investissements. Leurs origines ne sont pas déterminées, mais il y a des conditions qui sont les suivantes : l'intérêt, le premier versement, la durée du remboursement. Nous prévoyons un plan de remboursement sur 5 ans, comportant des annuités, des intérêts et des amortissements. Le Tableau N° 44 suivant nous donne le calcul du remboursement à effectuer.

Tableau N° 44 : Calcul des remboursements à effectuer

Année	Capital début	Annuité	Intérêt	Amortissement	Capital fin
1	9 532 227	8 187 386	1 906 386	1 280 941	7 625 782
2	7 625 782	3 187 386	1 525 076	1 662 230	6 100 625
3	6 100 625	3 187 386	1 220 125	1 967 261	4 880 500
4	4 880 500	3 187 386	976 100	2 211 286	3 964 400
5	3 704 400	3 187 386	780 880	2 406 566	0

- Les annuités sont des versements réalisés à des intervalles de temps égaux, mensuellement ou annuellement selon le contrat établi avec le bailleur, selon la formule suivante :

$$a = \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}, \text{ dans laquelle } a = \text{annuité, } i = \text{intérêt, } n = \text{durée}$$

- L'intérêt est estimé ici à 20 % par an.

- L'amortissement se définit comme la constatation comptable de la perte de valeur ou dépréciation subie par une immobilisation. Cette dépréciation résulte de l'utilisation de l'immobilisation, de son usure, de sa vétusté et du temps. Il faut compenser cette usure pour assurer une bonne gestion.

Dans ce tableau, comme l'annuité est constante, le taux d'amortissement est variable. Son mode de calcul suit la formule suivante :

$$A = \frac{V_o \times t \times n}{100}$$

avec : A = amortissement calculé,
Vo = Valeur d'origine
t = taux d'amortissement
n = durée considérée

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE

Nous allons procéder à l'étude de faisabilité du projet en établissant le compte de résultat prévisionnel, le tableau de grandeur caractéristique de gestion, le plan de trésorerie et l'évaluation des amortissements.

SECTION 1 : LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

Le compte de résultat est un outil indispensable pour la conduite d'une entreprise. Il assure la synthèse de l'activité pendant une période donnée.

1.1. Les achats et ventes prévisionnels :

Les modalités de la fixation du montant des rémunérations et des prélèvements à effectuer reposent sur l'élaboration des achats et des ventes prévisionnels. La fixation en fin d'exercice d'un chiffre d'affaires prévisionnel se fonde sur le chiffre d'affaires de l'exercice précédent et sur les prévisions d'expansion ou de régression.

Ces prévisions s'appuient elles-mêmes sur une étude sommaire du marché tenant compte des investissements projetés. Le chiffre d'affaires doit tenir compte des aléas d'exploitation. Pour mieux apprécier ce compte de résultat, nous allons voir ci-après :

- les recettes mensuelles et annuelles
- les chiffres d'affaires annuels
- les achats annuels et les TVA
- les comptes de résultats prévisionnels

1.1.1. Les recettes mensuelles et annuelles

Dans le tableau N° 46 ci-dessous, nous présentons une prévision des recettes mensuelles et annuelles de l'Entreprise à partir des ventes mensuelles des services courants proposés (téléphonie, Internet..., etc.)

Tableau N° 45 : Les recettes mensuelles et annuelles

Rubrique	Ventes mensuelles(Ar)	Ventes annuelles(Ar)
SERVICE TELEPHONE :		
Envoi d'appel	536 635 (x 12)	6 439 624
Réception	280 000 (x 12)	336 000
FAX :		
Envoi	57 981 (x 12)	6 958 574
Réception	24 800 (x 12)	297 600
INTERNET :		
Vente	785 000 (x 12)	9 420 000
PHOTOCOPIE		
Vente	10 333 (x 12)	124 000
SAISIE ET IMPRESSION		
Vente	40 000 (x 12)	480 000
SCAN		
Vente	12 100 (x 12)	145 200
FORMATION		
Vente	25 000 x 12	275 000
GRAVURE		
Vente	142 250 x 12	1 707 000
SERVICE VENTE	155 380 X 12	1 864 560
Total		28 047 558

D'après ce tableau, il apparaît que le service Internet est le plus intéressant, suivi par ceux du Fax et du Téléphone. La gravure peut être un créneau dans le futur, tandis que la saisie avec impression ainsi que la photocopie finalement s'avèrent moins intéressantes que prévu. Des enquêtes sur terrain plus poussées doivent être faites pour mieux vérifier ces

données. De manière générale, si la prévision des recettes n'est pas trop biaisée, les chiffres montrent que l'entreprise est rentable.

1.1.2. : Les chiffres d'affaires annuels

Les chiffres d'affaires annuels sur 5 ans nous montrent l'évolution des chiffres de l'entreprise, et également l'évolution éventuelle du marché local pendant cette période.

Tableau N° 46 : Les chiffres d'affaires annuels

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Service téléphone	6 775 625	10 079 385	14 552 177	18 564 408	23 081 275
Service Fax	993 374	14 778 855	2 135 106	2 723 784	3 386 502
Internet	10 662 000	158 661 912	22 900 726	2 921 588	36 322 965
Photocopie	1 242 000	1 846 865	2 666 423	3 401 592	4 229 226
Saisie et impression	480 000	715 575	1 033 116	3 401 592	1 638 630
SCAN	145 200	214 672	309 934	1 317 960	491 589
Formation	275 000	418 900	5 903 552	395 388	936 360
Gravure	1 707 000	33 858 576	3 665 102	753 120	5 813 235
Service Ventes	1 864 560	2 773 705	4 004 554	4 675 620	6 351 642
Total	22 902 759	34 075 000	49 196 000	38 155 052	78 030 000
		49 %	44 %	-22 %	105 %

N.B : Unité en Ariary

Interprétation :

Comme tout projet de création d'activité, la première année d'exploitation ne produit pas toujours de résultats en terme de bénéfices. C'est justement dans le souci d'assurer la viabilité du projet que le promoteur entend mettre à sa disposition le fonds de roulement nécessaire pour une année. Les 2^{ème} et 3^{ème} années sont toujours considérées comme des années de forte croissance. Nous observons ensuite une baisse la 4^{ème} année car nous appréhendons une remontée de la concurrence qui vient alors perturber le marché. Le constat négatif de nos chiffres d'affaires de cette 4^{ème} année nous pousse à redoubler d'efforts pour faire face à cette concurrence.

Par ailleurs, on suppose que nous adoptons un comportement rationnel et que nous sommes mus par la recherche du projet. Les activités commencent à produire les effets escomptés dès la deuxième année et permettent de nous retrouver au seuil de rentabilité, c'est-à-dire que l'entreprise se retrouve au point mort dont le résultat n'engendre ni bénéfice ni perte (résultat = 0).

Comme la population totale sur les lieux d'implantation avoisine 43 744 habitants, l'entreprise peut donc être classée comme un Commerce de Deuxième Catégorie, de Deuxième Classe, selon la logique du Code Général des Impôts (CGI).

1.1.3. Les achats annuels :

Comme nous avons vu les ventes annuelles, nous verrons ici les achats annuels, en fait les investissements à injecter dans l'entreprise sur la période de 5 ans.

Tableau N° 47 : Calcul des achats annuels

Achat	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Service téléphone	1 968 074	3 794 231	7 151 327	13 561 437	13 561 437
Service Fax	4 496 673	578 209	916 812	1 616 490	1 616 490
Internet	2 400 000	2 400 000	4 200 000	2 400 000	2 400 000
Photocopie	38 620	81 454	106 736	148 168	184 900
Saisie et impression	61 600	130 592	243 824	257 040	298 536
SCAN	70 000	70 000	140 000	140 000	210 000
Formation	25 000	125 000	200 000	300 000	325 000
Gravure	35 000	60 000	72 000	84 000	96 000
Service Ventes	468 000	674 936	890 692	1 088 448	1 427 626
Total	9 562 967	7 914 422	13 921 391	19 595 583	20 119 989
		-17 %	76 %	41 %	03 %

N.B : Unité en Ariary

L'année 1 est une année de démarrage et à ce titre, doit connaître un assez gros investissement par rapport à la deuxième année (-17 %). C'est dans la troisième année, si l'entreprise rencontre la croissance, que de nouveaux investissements seront effectués (76%) et qui continueront en quatrième et cinquième années (respectivement 41% et 3%).

1.1.4. Les TVA :

Les TVA n'ont pas été comptabilisées dans le calcul des achats ci-dessus et sont calculées dans le tableau N° 49 ci-dessous. Elles sont calculées à partir des recettes et des dépenses, comme suit :

- Les TVA C ou TVA Collectées = 20% Ventes (Montant officiel = 18%)
- Les TVA D ou TVA Déductibles = 20% Achats
- Les TVA à P (à Payer) = TVA C – TVA D
- Les TVA à D (à Décaisser) sont les TVA de l'AnnéeN-1 mais à décaisser l'AnnéeN.

Tableau N° 48 : Calcul des TVA

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Ventes	22 902 795	34 075 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
Achats Année 5	5 366 027	7 878 423	12 121 391	19 595 584	21 119 990
TVA C	458 055	6 815 000	9 839 200	12 552 000	15 606 000
TVA D	1 067 205	1 575 684	9 839 200	3 919 116	4 023 998
TVA à P	3 473 346	5 259 315	2 424 278	7 409 521	8 632 883
TVA à D		3 473 346	5 259 315	7 409 521	8 632 883

N.B : Unité en Ariary

1.1.5. Le compte de résultats prévisionnels :

Le compte de résultats prévisionnels prend en compte les produits et les charges que sont les achats, les impôts et taxes, les charges personnelles, les dotations aux amortissements et aux prévisions et diverses autres charges (financières, externes..., etc.)

Tableau N° 49 : Le compte de résultats prévisionnels

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
PRODUITS :					
Ventes	22 902 759	34 075 000	49 188 000	62 760 000	78 030 000
Total Productions	22 902 759	34 075 000	49 188 000	62 760 000	78 030 000
CHARGES :					
Achats	5 536 027	7 878 423	12 121 391	19 595 584	20 119 990
Charges personnelles	8 640 000	8 640 000	8 640 000	8 640 000	8 640 000
Impôts et Taxes	729 800	729 800	729 800	729 800	729 800
DAP (Dotations aux Amortissements et aux Prévisions)	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
Charges financières	1 906 445	1 525 156	1 220 125	976 100	780 880
Charges externes	145 138	1 703 750	2 458 000	3 138 000	3 901 500
Autres charges	458 055	681 500	983 920	1 255 200	1 560 600
TOTAL CHARGES	18 165 465	21 908 629	24 445 236	35 084 684	36 482 770
RAI (Résultats Avant Impôts)	3 773 693	12 166 370	8 302 594	8 302 594	1 246 169
IBS (Impôts sur les Bénéfices des Sociétés)	1 121 188	3 649 911	6 687 689	8 302 594	1 246 419
BNE (Bénéfices Nets d'Exploitation)	6 616 105	8 516 459	15 603 674	19 372 721	29 083 060
		29 %	83 %	24 %	50 %

N.B : Unité en Ariary

Le tableau montre que les résultats sont relativement bons la 1^{ère} Année, et très bons la 3^{ème}. Comme nous l'avons déjà vu, la 4^{ème} Année accuse une régression pour se stabiliser au cours de la 5^{ème} Année.

1.2. Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion :

Définition :

Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion est une autre présentation du compte de résultat mais par nature.

Tableau N° 50 : Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
1) Marge commerciale					
2) Production de l'exercice	22 902 759	34 075 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
Production vendue	22 902 759	34 075 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
3) Cons Intermédiaires	6 651 165	9 582 173	14 581 391	22 733 584	24 021 990
Achat de F.C.	5 536 027	7 878 423	12 121 391	19 595 584	20 219 990
Charges externes	1 145 138	1 703 750	2 458 000	3 138 000	3 901 500
4) Valeur ajoutée	162 215 894	24 492 827	34 614 808	40 026 415	54 008 509
Production de l'exercice	22 902 759	34 075 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
Cours intermédiaire	(6 681 165)	(9 582 173)	(14 581 391)	22 733 584	24 021 490
5) EBE	6 851 794	15 123 027	25 245 008	30 656 615	44 938 709
Valeur ajoutée	16 221 594	24 492 827	34 614 808	40 026 415	54 008 509
I et T	(458 055)	(458 055)	(458 055)	(458 055)	(458 055)
Charges personnelles	(8 640 000)	(8 640 000)	(8 640 000)	(8 640 000)	(8 640 000)
6) Résultats d'exploitation	5 643 738	13 691 327	23 511 088	28 651 415	42 328 109
EBE	6 851 794	15 123 027	25 245 008	30 656 615	44 938 709
Autres charges	(458 055)	(481 500)	(983 920)	1 255 200	(1 560 600)
DAP	(750 000)	(750 000)	(750 000)	(750 000)	(750 000)
7) Résultat financier	1 906 445	38 128 910	(1 220 125)	(976 100)	780 880
Charges financières	(1 906 445)	38 128 910	(1 220 125)	(974 100)	780 880
8) Résultat exceptionnel					
9)RAI	3 737 293	12 166 370	22 290 963	27 675 315	4 147 229
Résultat d'exploitation	56 437 388	13 691 527	235 110 884	28 651 415	42 328 109
Charges financières	(1 906 445)	(1 525 156)	(1 220 125)	(976 100)	(780 880)
Résultat exceptionnel					
10) RNE	6 616 105	8 516 459	15 603 674	19 372 721	29 083 060
RAI	37 736 693	12 166 370	22 290 963	27 675 315	41 547 229
IBS	1 121 188	3 649 911	6 687 689	8 302 594	12 464 169

N.B : Unité en Ariary

Ce compte de résultat en liste devrait correspondre au compte de résultat après charges financières et celui du seuil de rentabilité.

SECTION 2 : PLAN DE TRESORERIE

Le plan de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements pour une période donnée. L'établissement d'un budget de trésorerie nécessite la prise en compte des échéances et des dettes.

Il fait apparaître par période prévisionnelle la confrontation entre les entrées et les sorties des disponibilités de l'entreprise pour le risque d'incident de trésorerie. On peut dire que le budget de trésorerie constitue une prévision de l'incidence des différentes opérations de l'entreprise « achat – production – vente », c'est-à-dire, sur l'ensemble des avoirs en banque, chèques postaux en caisse. Nous montrons dans ce tableau N° 51, ce que pourrait être notre plan de trésorerie sur 5 ans.

Tableau N° 51 : Le plan de trésorerie

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Encaissement					
Emprunt	9 532 227				
Ventes	2 290 275	3 475 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
Total encaissement	2 290 275	3 475 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
Décaissement					
Investissement	26 000 000				
Charges	19 165 465	21 908 629	26 905 036	35 084 684	36 482 770
IBS	1 121 288	3 649 911	6 687 386	6 302 594	12 464 169
Remboursement	3 187 386	3 187 386	3 187 386	3 187 386	3 187 386
Total charges	49 474 040	28 745 926	36 779 711	46 574 665	52 134 325
Trésorerie	(17 239 053)	53 290 073	12 416 288	16 185 334	25 895 674
Trésorerie cumulée	(17 239 053)	(11 909 980)	506 507	16 691 642	42 587 317

N.B : Unité en Ariary

Le but de la trésorerie est de déterminer le niveau de l'encaissement disponible pour le maintien de la solvabilité de l'entreprise. Aussi, la préparation des décisions courantes relatives à la gestion de trésorerie exige-t-elle de recourir au délai de prévision ou de règlement, c'est-à-dire que la gestion des crédits obtenus et de l'encaissement disponible ne peut être assurée que dans le cadre d'un horizon de prévision extrêmement court.

Pour que la prévision soit établie d'une manière rigoureuse, il faut bien connaître les conditions de règlement accordées aux bénéficiaires du crédit et de remboursement des fonds. A cet effet, le plan de trésorerie est établi pour effectuer un choix sur les solutions qui paraissent à la durée, au montant et à la date d'apparition du besoin. D'autre part, il sert à

sélectionner les placements qui semblent les plus intéressants pour les excédents de trésorerie afin d'aboutir à maintenir la trésorerie le plus proche possible de trésorerie.

Si la situation de trésorerie est positive ; il n'y a pas de problème d'échéance, d'où la prudence de prévoir un solde précaution au-dessous duquel il ne faut pas descendre.

Si la situation de trésorerie est négative, cela veut dire que l'entreprise ne pourra pas faire à ses échéances (remboursements, amortissements..., etc.)

SECTION 3 : EVALUATION DES AMORTISSEMENTS

A sa création, une entreprise est dotée d'un certain nombre de matériels. Dès qu'elle entre en activité, elle doit procéder à des amortissements. Les capitaux techniques perdent leur valeur fonctionnelle et il faut compenser cette usure pour assurer une bonne gestion. La durée de l'amortissement varie selon l'immobilisation considérée et le principe de gestion de l'entreprise.

Notons que l'amortissement se définit comme la constatation comptable de la perte de valeur (amoindrie de valeur ou dépréciation) subie par une immobilisation. Cette dépréciation résulte de l'utilisation de l'immobilisation, de son usure, de sa vétusté et du temps.

L'amortissement signifie une réduction irréversible répartie sur une période déterminée du montant porté à certaines du bilan. Il est alors une charge qui n'entraîne pas des décaissements.

Il y a deux types d'amortissements :

- L'amortissement linéaire ou constant
- L'amortissement dégressif.

L'amortissement linéaire peut être utilisé librement mais la méthode dégressive requiert l'aval du ministère de tutelle. Dans le cas de notre projet, notre entreprise a opté pour l'amortissement linéaire ou constant. Le mode de calcul est basé sur le montant en valeur d'origine en suivant la formule suivante :

$$A = \frac{V_o \times t \times n}{100}$$

Avec : A = Amortissement à calculer

V_o = Valeur d'origine

T = Taux d'amortissement

n = durée considérée

A titre d'exemple, nous nous reportons au Tableau N° 45 : Calcul des remboursements à effectuer.

SECTION 4 : LE BILAN PREVISIONNEL

Le bilan est un document qui montre la situation patrimoniale d'une entreprise. Il est présenté sous forme de tableau qui montre l'actif ou l'emploi et le passif qui englobe toutes les ressources.

Le bilan est conçu comme une égalité globale, car le total des actifs doit être le même que le total du passif. Il est de deux sortes :

- Le bilan d'ouverture (définition)
- Le bilan de clôture (définition)

4.1. Le bilan d'ouverture

Le bilan d'ouverture met en regard dans un tableau ou doit prendre en compte l'actif et le passif :

- L'actif comprend :
 - (i) l'actif immobilisé comportant le terrain et les bâtiments
 - (ii) l'actif circulant, c'est-à-dire, les équipements
- Le passif comprend le capital et l'emprunt.

Tableau N° 52 : Le bilan d'ouverture de l'année 1

Actif	Montant(Ar)	Passif	Montant(Ar)
Actif immobilisé	26 000 000	Capital social	7 353 432
Investissement		Compte courant	10 429 275
Actif circulant	1 314 935	Emprunt	9 532 227
Disponibilité			
Total actif	27 314 935	Total passif	27 314 935

Au départ, la disponibilité est égale au fonds de roulement. Au point de vue financier, il est intéressant de faire apparaître à l'actif la masse des emplois permanents, c'est-à-dire, ayant une faible liquidité en prenant l'année comme le seuil.

4.2. Le bilan de clôture

Le bilan de clôture met également en regard dans un tableau l'actif et le passif. Au passif, on fait apparaître les charges supportées par l'entreprise.

Tableau N° 53 : Le bilan de clôture de l'année

Actif	Montant(Ar)	Passif	Montant(Ar)
Actif immobilisé	26 000 000	Capital social	7 353 432
Investissement		Compte courant	10 429 275
Actif circulant	6 266 240	Emprunt	9 532 227
Disponibilité		DAP	750 000
		CNAPS	1 123 200
		OSTIE	432 000
		TVA	-
Total actif	32 236 240	Total passif	32 236 240

Au passif, la masse des ressources permanentes ayant une exigibilité supérieure à l'année, l'équilibre financier du bilan suppose que les ressources permanentes couvrent les emplois permanents.

4.3. Les bilans de clôture durant 05 années d'exploitation

Tableau N° 54 : Le bilan de clôture durant 05 années d'exploitation

Actif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Actif immobilisé	-	-	-	-	-
Investissement	26 000 000	23 000 000	26 000 000	26 000 000	26 000 000
Actif circulant	-	-	-	-	-
Disponibilité	6 236 240	15 609 940	24 463 124	30 407 777	41 336 078
Total actif	32 036 246	41 609 940	50 463 124	56 407 777	67 336 078
Passif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capital social	7 353 432	7 353 462	7 353 432	7 353 432	7 353 432
Résultat net	2 616 105	8 516 459	16 603 674	1 937 272	29 083 060
Compte courant	10 429 275	10 429 275	10 429 275	10 429 275	10 429 275
Emprunt	9 532 227	9 532 227	9 532 227	9 532 227	9 532 227
DDP	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
CNAPS	1 123 200	1 123 200	1 123 200	1 123 200	1 123 200
OSTIE	432 000	432 000	432 000	432 000	432 000
TVA	-	3 473 346	4 239 315	7 414 922	8 632 883
Total passif	32 036 240	41 609 940	50 463 124	56 463 124	67 336 079

N.B : Unité en Ariary

Sur le plan juridique et comptable, aucune égalité partielle ne sera admise et acceptable. Le premier principe d'analyse consiste à faire apparaître des correspondances entre les différentes masses du bilan, en particulier entre certaines masses de l'actif et de certaines masses du passif.

CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et orientées vers une obtention de résultats spécifiques. On peut dire que c'est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir en tenant compte du temps, des moyens disponibles et de l'objectif à atteindre. L'atteinte de cet objectif doit pouvoir être évaluée de façon indiscutable, mesurable et appropriée.

L'évaluation du projet a pour objet l'étude des données précédentes pour voir si l'établissement à créer est rentable ou non. L'évaluation d'un projet peut servir de base pour :

- Prendre les initiatives ou les mesures correctives nécessaires pour améliorer l'efficacité d'un projet en cours.
- Décider de réviser un projet
- D'apprécier l'efficacité, l'impact et la pertinence du projet.

Après une évaluation, on procède à une révision du projet pour pouvoir modifier sa conception. Cette modification permet d'ajuster l'objectif, les activités à réaliser et les apports à fournir.

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

SECTION 1 : EVALUATION ECONOMIQUE

De la réalisation de ce projet, il résultera :

- l'accroissement des revenus des opérateurs résultant de l'accroissement du trafic
- la création d'emplois directs portant à la création des richesses et à l'amélioration des conditions de vie et à la contribution au PIB local.
- l'amélioration de la compétitivité des entreprises locales et de leur exposition au monde.

Ce projet aura contribué au développement socio-économique et culturel de la Commune urbaine de Sambava en particulier et de la Région SAVA en général, par l'exploitation des possibilités offertes par les NTIC, dont l'intégration de la société de l'information et l'entrée dans la mondialisation.

SECTION 2 : EVALUATION SOCIALE

La réalisation de ce projet aura permis de répondre à son objectif spécifique qui est de permettre à la population de pouvoir profiter des NTIC aux fins de participer au processus de développement national. Elle aura familiarisé la population locale à l'utilisation des services informatiques pour ses besoins d'information et de communication dans divers domaines, lui donnant ainsi la possibilité d'augmenter sa connaissance individuelle et aussi collective. Elle lui aura aussi permis de s'ouvrir sur le monde, de participer à son échelle à la mondialisation car elle aura pu se documenter sur ce qui se passe dans son milieu, dans son pays et dans le monde entier.

L'impact social de ce projet consistera en l'amélioration de l'accès à l'éducation et à la santé et la santé et au commerce local. La contribution à l'aménagement du territoire agit comme un frein sur l'exode rural et favorise l'intégration socio culturelle.

SECTION 3 : EVALUATION FINANCIERE

La rentabilité financière est le souci de l'investisseur et sert à apprécier l'enrichissement de l'exercice qui revient aux associés par rapport aux sommes qu'ils ont apportées ou laissées au fil des années précédentes. A partir de plusieurs simulations, ces résultats tiennent compte de plusieurs facteurs donnés dans l'étude de la TELMA, tels la population jugée riche dans la zone, les écoles, les entreprises et les emplois locaux.

Ces recettes sont estimées avec les hypothèses les plus pessimistes. D'après cette vision, il n'a pas été tenu compte des effets d'entraînement dus à la formation et à la sensibilisation, et notamment des initiatives diverses autres qui n'auraient pas été prises dans le cadre du présent dossier, mais qui en résulteraient de l'environnement et de mesures d'accompagnement suggérées et des activités du projet. L'évolution financière touche le financement et la rentabilité et ils sont effectués essentiellement avec les états financiers.

La rentabilité financière d'un projet apparaît aussi comme une condition nécessaire à la réalisation et à la bonne gestion du projet.

Compte tenu de l'importance des sommes engagées, il convient de tenir compte du coût des ressources engagées. En outre, puisqu'il s'agit d'opération à long terme il convient de s'intéresser au temps écoulé et aux incertitudes qui pèsent sur la précision des effets. Il y a plusieurs outils pour effectuer l'évaluation financière ; les premiers ne tiennent pas compte du temps et appelés « outils contemporains » et les autres ceux de l'actualisation.

Cette méthode ne conduit pas au calcul d'un taux de rentabilité mais seulement à celui de la Durée de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) dans l'opération.

Pour assurer la rentabilité de l'investissement, nous avons basé notre vérification sur l'utilisation des outils d'évaluation qui sont :

- La Valeur Actualisée Nette
- Le Taux De Rentabilité Interne
- L'Indice De profitabilité.

3.1. La valeur Actualisée Nette :

La valeur actualisée nette est la différence entre les flux nets de trésorerie sur la durée de la vie de l'investissement et le montant du capital investi. Elle est formulée comme suit :

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

MBA = Marge Brute d'Autofinancement

T = Taux d'actualisation

J = Nombre d'années

C = Capital investi

Tableau N° 55 : Les marges d'autofinancement

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
MBA	2 616 105	8 570 459	15 603 674	19 372 721	29 083 061
$(1+i)^{-n}$	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,40019
MBA Actualisée	2 180 001	5 913 829	9 029 846	9 343 463	11 588 482
MBA Cumulée	2 180 001	8093 830	17 123 676	26 471 140	38 155 622

N.B : Unité en Ariary

$VAN = 38\,155\,622 \text{ Ar} - 26\,000\,000 \text{ Ar} = 12\,155\,622 \text{ Ar}$

$VAN = 12\,155\,622 \text{ Ar}$

La VAN est largement positive au taux de 20%, ce qui permet d'avancer que le projet est rentable et viable au taux supérieur.

3.2. Le taux de rentabilité interne (TRI) :

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui annule la valeur actualisée nette. La formule est la suivante :

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

Tableau N° 56 : Calcul du Taux de Rentabilité Interne TRI

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
MBA	13 080 527	42 582 297	78 018 372	96 863 605	155 415 304
$(51 + 0,34)^{-n}$	0,7463	0,5569	0,4156	0,3102	0,2315
MBA Actualisée	9 761 997	23 714 081	32 424 435	30 047 000	33 663 643
MBA cumulée	9 761 997	33 476 079	65 900 514	95 947 605	129 611 248
$(1 + 0,33)^{-n}$	0,7519	0,5663	0,4251	0,3196	0,2403
MBA actualisée	9 835 248	24 071 772	33 165 610	30 957 608	34 943 298
MBA cumulée	9 835 248	33 907 021	67 072 631	98 030 239	132 943 298

N.B : Unité en Ariary

Les intérêts sont de 33% et de 34 % (0,33 et 0,34) :

$$\frac{34 - 33}{129\,611\,248 - 132\,973\,536} = \frac{\text{TRI} - 33}{130\,000\,000 - 132\,973\,536}$$

$$\frac{1}{(3\,362\,288)} = \frac{\text{TRI} - 33}{(2\,973\,536)}$$

$$\text{TRI} - 33 = 0,88, \quad \text{TRI} = 33,88 \%$$

D'après le calcul précédent, on constate qu'à 33%, la VAN est positive et qu'à 34%, elle est négative. Le taux de rentabilité interne (TRI) se situe donc entre ces deux taux.

3.3. Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) :

Cet outil représente le nombre d'années nécessaires pour reconstituer le capital investi en fonction des MBA actualisées. La méthode de calcul de la DRCI consiste à déterminer du cumul MBA au bout de combien de temps le capital investi sera remboursé. On procède ensuite à l'interpolation pour arriver à trouver ce délai.

Tableau N° 57 : Calcul de la durée de récupération des capitaux investis DRCI

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
MBA	13 080 527	42 582 297	96 863 605	96 863 605	145 415 304
MBA cumulée	13 080 527	55 662 824	230 544 801	230 544 801	375 960 105
Investissement		130 000 000			

N.B : Unité en Ariary

Nous calculons la DRCI entre l'Année 2 et l'Année 3 :

$$\frac{3 - 2}{129\,561\,124 - 132\,973\,536} = \frac{\text{DRCI} - 2}{130\,000\,000 - 55\,662\,824}.$$

$$\frac{1}{78\,018\,372} = \frac{\text{TRI} - 33}{74\,337\,176}.$$

$$\text{DRCI} - 2 = 0,95$$

$$0,95 \times 12 = 11,40$$

$$0,40 \times 3 = 1,2$$

$$\text{DRCI} = 2 \text{ ans } 11 \text{ mois et } 01 \text{ jour}$$

Le délai de récupération des capitaux investis est inférieur à 5 ans.

3.4. L'indice de profitabilité (IP) :

L'indice de profitabilité est le rapport entre la somme du MBA actualisée et la somme des capitaux investis actualisée.

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

$$\text{IP} = \frac{60\,778\,109 + 130\,000\,000}{130\,000\,000}$$

$$\text{IP} = 1,47$$

Cela signifie que pour 1 Ar investi, on récolte un bénéfice de 0,47 Ar. En théorie, l'Indice de Profitabilité IP doit être toujours supérieur à 1.

Cette étude de faisabilité nous a démontré que le projet est aussi rentable que viable. Nous allons quand même procéder à l'analyse des ratios pour confirmer. Les ratios présentent des indicateurs pertinents sur l'analyse financière car ils ont une valeur à la fois synthétique et comparative. Elle permet une approche rapide de la réalité financière et économique du projet.

3.5. Calcul de seuil de Rentabilité

Tableau N° 58 : Calcul du seuil de rentabilité

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CA	22 902 759	3 475 000	49 196 000	62 760 000	78 030 000
CV	6 681 165	9 582 173	14 581 391	22 733 584	24 119 990
Achat de FC	5 536 027	7 878 423	12 121 391	19 595 584	20 119 990
Charges extérieures	1 144 938	1 703 750	2 459 800	3 138 000	3 901 500
MSCV	16 221 594	24 492 827	346 148 084	40 026 415	54 008 509
CF	13 605 488	15 796 367	19 011 134	20 653 694	24 944 340
Charges personnelles	8 640 000	8 640 000	8 640 000	8 640 000	8 640 000
Autres charges	458 055	681 500	983 920	1 255 200	15 560 600
DAP	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000
E et T	729 800	729 800	729 800	729 800	729 800
Charges financières	1 906 445	1 525 156	976 100	976 100	760 880
IBS	1 121 188	3 649 911	8 302 594	8 302 594	12 464 169
SR	2 616 105	8 516 460	1 937 272	1 937 272	29 064 169

N.B : Unité en Ariary

Ce seuil de rentabilité est égal au compte de résultat en liste et celui du compte après charges financières.

SECTION 4 : CALCUL DES RATIOS DE RENTABILITE FINANCIERE

La rentabilité est le premier souci de l'investisseur. Elle sert aussi à apprécier l'enrichissement de l'exercice qui revient aux associés par rapport à la somme qu'ils ont apportée ou laissée au fil des années précédentes. Nous pouvons considérer trois types de ratios :

- le ratio de l'investissement apparent
- le ratio de l'investissement humain
- le ratio de performance économique

4.1. Ratio de l'investissement apparent :

La formule du ratio de l'investissement apparent est la suivante :

$$R_1 = \frac{VA}{\text{Effectif}} \quad \text{avec VA = Valeur Ajoutée}$$

4.2. Ratio de l'investissement humain :

La formule du ratio de l'investissement humain est la suivante :

$$R_2 = \frac{\text{Charges du Personnel}}{VA} \times 100 \quad \text{VA = Valeur Ajoutée}$$

4.3. Ratio de performance économique :

La formule du ratio de performance économique est la suivante :

$$R_3 = \frac{\text{Résultat net}}{VA} \times 100 \quad \text{VA = Valeur Ajoutée}$$

Tableau N° 59 : Calcul des ratios

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
R ₁	13 517 995	20 410 689	28 845 674	33 355 347	45 007 092
R ₂	53,26	35,28	24,49	21,59	16,0
R ₃	16,13	34,77	45,08	45,08	53,65

N.B : Unité en Ariary

Section 5 : Les critères d'évaluation du projet

L'évaluation des projets fait référence à trois critères objectifs qui sont les suivants :

- le critère de la pertinence, pour déterminer si le projet est pertinent par rapport au développement adapté à la Région
- le critère de l'efficacité, pour déterminer si les différents objectifs sont atteints ou non et si le projet en lui-même est rentable ou non
- le critère de l'efficience, pour déterminer le rapport efficacité et coûts du projet

5.1. Application du critère de la pertinence :

L'étude de la faisabilité et de l'évaluation financière du projet nous ont montré que le projet était à la fois rentable et viable à long terme. Il peut générer un intérêt croissant de la population et les objectifs posés peuvent être atteints à un large pourcentage.

Nous espérons ainsi que ce projet va effectivement contribuer à une large diffusion des informations, mais également permettre la création d'emplois et ainsi, concourir au développement durable de la Commune urbaine de Sambava en particulier, et de la Région SAVA en général. Nous en concluons que le projet cadre avec la politique de développement locale et répond parfaitement au critère de pertinence.

5.2. Application du critère de l'efficacité :

Nous avons pu voir que le projet annonce une évolution très encourageante des chiffres d'affaires annuels sur 5 ans d'exploitation (Fig. 46) et que le marché local évolue dans le bon sens. Ces chiffres témoignent du dynamisme et de la rentabilité du projet. Nous constatons donc une large réponse de la population à l'offre de services de l'entreprise.

Ainsi, l'objectif spécifique visant à permettre à la population de pouvoir profiter des NTIC aux fins de participer au processus de développement national sera certainement atteint. Nous pouvons dire que le projet est largement efficace tant sur le plan financier que sur le plan socio-économique.

5.3. Application du critère de l'efficience :

L'application du critère de l'efficience fait référence à la fois à l'efficacité et aux investissements injectés dans le projet : un projet est efficient quand il allie l'efficacité et le moindre coût. Nous en avons déjà montré ci-dessus l'efficacité.

Quant aux coûts, nous nous limiterons aux investissements et aux charges sociales. Au niveau des investissements, nous avons surtout investi au niveau des matériels pour nous permettre de proposer des prestations les plus complètes pouvant largement répondre aux demandes de la population et de la clientèle. Quant aux investissements humains, nous nous sommes efforcé d'en réduire les charges en maintenant le même nombre d'agents sur une période de 5 ans.

Si nos prévisions seront conformes à la réalité, nous pouvons annoncer que l'application du critère d'efficience est positive. Ainsi, dans son ensemble, le projet est à la fois pertinent, efficace et efficient.

CONCLUSION GENERALE

Actuellement, l'utilisation des appareils informatiques intéresse presque toutes les catégories de personnes. Le secteur des Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (NTIC) est déjà assez développé à Madagascar. C'est pourquoi, nous devons implanter les Cybercentres Informatiques. Ils sont encore plus appréciables dans les pays les moins avancés où les appareils de communication tels que le téléphone ou les ordinateurs ne sont pas à la portée de tout un chacun.

La réalisation de ce projet nécessite la mise en œuvre d'un partenariat entre le secteur privé et le secteur public. Cela ne peut être que bénéfique pour les états qui décident de l'adopter.

On a écrit que les premières expériences de cybercentre informatique n'ont pas toujours donné les résultats escomptés. En plus, à peine à deux ou trois ans d'activités, on a remarqué qu'ils n'étaient pas viables, parce que au départ, conçus et financés grâce aux dons et aux subventions de généreux acteurs internationaux. Ils ont été asphyxiés lorsque ces ressources ne sont révélées rationnelles sont ceux où l'initiative des opérateurs privés locaux qui en ont été le moteur.

La réalisation contribuera en amont, sinon à l'éradication, du moins à la diminution du chômage dans la zone d'implantation. En aval, elle tient une part considérable dans le développement de la région, notamment dans le domaine de l'éducation et de la communication. Par ailleurs, l'initiative des entrepreneurs pour le développement des cybercentres demande une action incitative de l'Etat, notamment par la prise des mesures d'accompagnement aux moyens de détaxation même temporaires dans le domaine des matériels TIC ; ce qui allègera les coûts des charges de l'entreprise et déterminera un équilibre évident dans les opérations de trésorerie de l'entreprise.

Enfin, les TIC ne sont que des instruments dont l'importance se mesure aux voies d'adaptation les plus appropriées pour résoudre les questions importantes et urgentes qui se posent

à la population. C'est pourquoi le développement des contenus mis à leur disposition reste une condition pour le succès de toutes les stratégies de TIC et de développement.

Les TIC constituent donc une source de communication précieuse qu'il faut privilégier mais dont l'idéal est de se développer en fonction des besoins de la population en matière d'information et de communication.

Ainsi, sa croissance se réalisera dès l'apport de financement éventuel souhaitable de la part des bailleurs de fonds. Nous sommes confiant quant à sa viabilité et sa rentabilité au vu d'un développement durable de la région.

Les études réalisées dans le cadre de notre mémoire ont sorti les résultats ci-après :

- Sur le plan social : la mise en place de cybercentre informatique dans la ville de Sambava permet la création d'emplois, l'augmentation du pouvoir d'achat de la population locale et le développement du niveau culturel des clients ;

- Sur le plan financier : ils ont abouti à des résultats suffisamment positifs pour motiver la mise en œuvre du projet.

Les avantages obtenus par les réalisateurs de ce projet et la région sont démontrés dans ce travail de recherche.

A N N E X E S

ANNEXE I

MODELE DE QUESTIONNAIRE D'ENQUETES EFFECTUEES :

Enquête :

C'est une étude de pré-lancement de produits à vendre ou des services à offrir. Pour mieux le préparer, il faut établir des questions types à soumettre aux futurs usagers qui ne sont autres que les consommateurs.

1.) Souhaitez-vous qu'une entreprise s'installe dans cette ville ?

OUI ☐ NON ☐

2.) Etes-vous a priori :

- plutôt favorable à la création de cette entreprise ? ☐

- plutôt hostile à la création de cette entreprise ? ☐

- Sans avis précis ☐

3.) Voulez-vous utiliser l'informatique – Internet

OUI ☐ NON ☐

4.) Aimez-vous les services offerts ?

OUI ☐ NON ☐

5.) L'utilisation de l'informatique - Internet vous procure-t-elle des avantages précis quelconques ?

OUI ☐ NON ☐

Si oui, combien de fois ? Sur quelle période ?

Nombre de fois ☐ Période ☐ jours, semaines, mois

6.) Etes-vous plutôt satisfait des services informatiques locaux existants ?

OUI

☐

NON

☐

Si oui, pourquoi ?

- Relativement concret (cas présenté par les participants)
- Découverte de points faibles améliorables

7.) Si non, pourquoi ?

- Pas assez utilisé (trop court)
- Trop utilisé (trop long)
- Gêne vis-à-vis des autres
- Autres raisons :

.....

8.) A quoi utilisez-vous l'informatique ?

9.) Commentaires facultatifs :

- Quels autres avantages voyez-vous dans l'utilisation des services informatiques ?
- Quels autres inconvénients voyez-vous dans l'utilisation des services informatiques ?
- Quelles autres remarques avez-vous à formuler ?

ANNEXE II

DEFINITION ET DEVELOPPEMENT DES CYBERCENTRES

1. Définition :

Un cybercentre est un établissement privé ou public géré soit par une association / ONG, soit par une administration publique et enfin dans la majorité des cas, par une personne privée. Cet établissement offre, moyennant une contrepartie financière, à ses usagers ne disposant pas d'un ordinateur personnel connecté à domicile, l'accès à Internet ainsi qu'à des cours de formation (pour naviguer sur le Web, pour se former sur les tableurs, les logiciels de traitement de texte...) et dans certains cas, il organise la vente de matériels informatiques. Les cybercentres offrent aussi des services de communication tels que le téléphone, la réception et l'émission de fax.

2. Origine :

L'idée de cybercentre est née il y a moins de vingt ans, en 1985, à Velmdalen, petit village agricole de Suède. Le concept est reconnu et connu sous une très grande variété de noms. Il ne fait guère de doute que les noms sous lesquels on désigne le cybercentre changeront (pour devenir plus courts ou plus longs, comment le savoir ?), à mesure que le mouvement s'amplifiera en prenant une dimension mondiale. Pour l'instant, l'idée a généralement été bien intégrée aux Etats-Unis, au Canada et en Australie. En Afrique et en Asie, la notion est encore à un stade embryonnaire.

3. Développement des cybercentres :

Les cybercentres sont des instruments de développement dont l'adaptation et la mutation sont loin d'être achevées. De ce fait, les tentatives de classification des types actuellement existants ne sont pas encore pertinentes.

Gomez et al. (1999) identifient cinq types de cybercentres :

- Le cybercentre de base : Généralement situé en zone rurale marginalisée où il y a un accès limité aux services de base et qui propose le plus souvent une formation aux utilisateurs potentiels en plus de l'accès à l'Internet ;
- Les cybercentres en franchise, une série de cybercentres liés entre eux, à régime de propriété et de gestion indépendantes, généralement supervisés par une organisation locale qui apporte un appui et, occasionnellement financier ;
- Le cybercentre, généralement le plus répandu, où un organisme public tel qu'une université propose. Ses installations – ses ordinateurs par exemple au public et où les services de télécentre tendent à être complémentaires des autres activités quotidiennes de l'organisme ;

- Le cybercafé, de nature commerciale, que l'on trouve dans les quartiers riches ou les hôtels des grandes villes ;
- Le centre de télé-services communautaires à vocations multiples, l'un des modèles les plus récents à avoir été introduits dans certain nombre de pays et qui propose des services plus spécialisés tels que la télé médecine.

Sur la base de leur classification (Collee et Roman, 1999), il est possible de distinguer les types suivants de cybercentres :

- public / privé
- à financement public ou privé
- commercial (payant ou gratuit)
- urbain ou rural
- à services restreints ou à vocations multiples
- interdépendant ou en réseau, groupé
- communautaire ou basé sur une institution
- autonome ou rattaché
- à but lucratif ou service
- thématique ou universel

La nature du développement et de l'évolution de ces installations est encore en voie de théorisation.

4. Evolution des cybercentres :

Alors qu'il semble y avoir un consensus général autour de la fonction de base des cybercentres, le débat continue par contre sur la nature des régimes optimaux de propriété, de gestion et de fonctionnement. Selon Fuchs (1997) les cybercentres devraient avoir pour fonction de fournir « l'accès du public à la communication et à l'information dans la perspective du développement économique, social et culturel... » ; Zongo (1999) va dans le même sens, en affirmant que le cybercentre « fournit des services de télécommunications et d'information pour toute une gamme d'objectifs liés au développement. »

Il a été avancé que le régime de propriété, le mode de gestion et de fonctionnement évolue dans le temps, et trois phases ont ainsi été décrétées. Fuchs (1997) a identifié les phases suivantes : l'investissement, le contrat et les services payants :

- La phase d'investissement est considérée comme caractérisant l'état primaire où une organisation à but non lucratif forme un partenariat avec une communauté locale pour essayer de bâtir une capacité communautaire, en les encourageant à participer à la société de l'information. Dans cette phase, l'organisation finance les initiatives de technologie de l'information, fournit le matériel et assure la formation des partenaires locaux, des personnes et du personnel-clé, pour en démontrer l'utilité publique.
- Dans la phase contrat, le cybercentre est devenu autonome par rapport aux organisations « mères » et commence à conclure des accords contractuels avec d'autres agences telles que les départements ministériels ou d'autres organismes encore tels que les hôpitaux, les écoles..., etc.
- Lorsque le cybercentre atteint la phase des services payants, la dépendance par rapport aux bailleurs de fonds s'atténue progressivement. En effet, les

communautés connaissent alors les produits fournis par le cybercentre et les avantages qu'ils peuvent en retirer, ce qui les dispose favorablement à payer les services.

Cette vision évolutionniste suppose qu'il suffit de laisser faire le temps et la maturité pour que le télécentre devienne indépendant, autonome ou viable. Cependant, cette position ne va pas sans poser quelques interrogations. En effet, cette phase évolutionniste n'accorde que très peu d'attention aux questions de motivation ainsi qu'à la grande variété des télécentres.

De plus, il semble qu'elle concerne un type de cybercentre en particulier, à savoir, le cybercentre public orienté vers le développement. Pour lui rendre justice, ce sont là les types de cybercentre déjà étudiés par Fuchs.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Liste des Tableaux	ii
Liste des Figures et Graphes.....	iv
Liste des Abréviations	v
Liste des Annexes.....	vii
Sommaire.....	viii
 INTRODUCTION	 01
 PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET	 04
Chapitre I : PRESENTATION DU PROJET	06
Section 1 : Historique du projet	06
Section 2 : Caractéristiques du projet	08
2.1. : Objectifs du projet	08
2.1.1. : Objectifs globaux	08
2.1.2. : Objectifs spécifiques	09
2.2. : Intérêt du projet.....	09
Chapitre II : ETUDE DE MARCHE	10
Section 1 : Description du marché.....	10
1.1. : Le lieu d’implantation.....	10
1.2. : La présentation du circuit de distribution	11
1.3. : Evolution du marché.....	11
1.4. : Part de marché visé.....	12
1.5. : La concurrence.....	14
1.5.1. : Concurrents dans la commune de Sambava.....	14
1.5.2. : Force et faiblesse des concurrence.....	16
Section 2 : Analyse de l’offre	18
2.1. : La situation actuelle du marché	18
2.2. : La clientèle existante	19
2.3. : Les spécificités des services offerts	20
2.4. : La concurrence.....	21
Section 3 : Analyse de la demande	22
3.1. : Les caractères de la demande.....	22
3.2. : Analyse comportementale des consommateurs sur le marché..	24
Section 4 : Le mode de commercialisation ou de promotion	24
4.1. : La politique du produit	25
4.2. : La politique du prix.....	25
4.3. : La politique de distribution.....	26
4.4. : La politique de communication ou de promotion.....	26
4.4.1 : La publicité	26
4.4.2 : Les panneaux publicitaires.....	26
4.4.3 : Les prospectus.....	27

Section 5 : La fixation du prix	27
5.1. : Proposition des prix des services	29
CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES CRITERES D'EVA-	
LUATION	30
Section 1 : La valeur actualisée nette	30
1.1. : Définition	30
1.2. : La formulation	30
1.3. : Interprétation de la formulation	31
Section 2 : Le taux de rentabilité interne	31
2.1. : Définition	31
2.2. : La formulation	31
2.3. : Interprétation de la formulation	31
Section 3 : La durée de récupération des capitaux investis	32
3.1. : Définition	32
3.2. : La formulation	32
3.3. : Interprétation de la formulation	32
Section 4 : L'indice de profitabilité	32
4.1. : Définition	33
4.2. : La formulation	33
4.3. : Interprétation de la formulation	33
DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU PROJET	35
Chapitre I : TECHNIQUES DE PRODUCTION	37
Section 1 : Identification des matériels	37
Section 2 : Technique de production	40
2.1. : Les fournisseurs	40
2.2. : Les types de produits	40
2.2.1. : Les services fournis par Internet	40
2.2.2. : Le service de téléphonie	42
2.2.3. : Le service de micro édition	42
Section 3 : Le planning de production	45
Section 4 : Les autres charges liées à la production	45
Chapitre II : LA CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE	47
Section 1 : Evaluation de la production et du chiffre d'affaires	47
1.1. : La production envisagée	47
1.2. : Evaluation du chiffre d'affaires	52
1.2.1. : Prévision mensuelle	52
1.2.2. : Prévision annuelle	61
Section 2 : Les achats prévisionnels	63
2.1. : Le service téléphonie	65
2.2. : Le service Fax	67
2.3. : Le service Photocopie	68
2.4. : Le service scanner	69
2.5. : Le service vente	70
2.6. : Le volet formation	71
2.7. : La gravure	71
Chapitre III : ETUDE ORGANISATIONNELLE	72
Section 1 : Organigramme	72
1.1. : Définition de l'organigramme	72

1.2. : Différentes sortes d'organigramme	72
1.3. : Organigramme envisagé	74
Section 2 : Description des principales fonctions	74
2.1. : Fonctions administratives	74
2.1.1. : Le Gérant.....	74
2.1.2. : Le Secrétaire comptable.....	75
2.2. : Les fonctions d'exploitation	75
2.2.1. : Les agents opérateurs	75
2.2.2. : Les techniciens	75
2.3 : Les fonctions de déplacement et de sécurité.....	76
2.3.1. : Le chauffeur coursier	76
2.3.2. : Les agents de sécurité	76
2.4 : Récapitulation des qualifications requises pour le personnel	76
Section 3 : Le recrutement du personnel	77
3.1. : Evaluation de l'effectif	77
3.2. : Les charges fixes du personnel	78
3.3. : Programme de réalisation sociale	79
3.4. : Détail de calcul des charges sociales	79
Section 4 : L'organisation du travail	81
4.1. : L'organisation du travail.....	81
4.2. : Cadre logique.....	81
4.2.1. : Définition	81
4.2.2. : Tableau du Cadre logique	82
TROISEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET	84
Chapitre I : COUT DES INVESTISSEMENTS	86
Section 1 : Le coût des investissements.....	86
Section 2 : Les fonds de roulement initial	87
Section 3 : La méthode de financement.....	88
3.1. : Plan de financement.....	88
3.2. : Plan de remboursement.....	89
Chapitre II : ETUDE DE FAISABILITE.....	91
Section 1 : Le compte de résultat.....	91
1.1. : Les achats et ventes prévisionnels	91
1.1.1. : Recettes mensuelles et annuelles	92
1.1.2. : Les chiffres d'affaires annuels	93
1.1.3. : Les achats annuels.....	94
1.1.4. : Les TVA.....	95
1.1.5. : Les Comptes de résultat prévisionnels.....	95
1.2. : Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion	96
Section 2 : Plan de trésorerie	97
Section 3 : Evaluation des amortissements.....	99
Section 4 : Le bilan d'ouverture	100
4.1. : Le bilan d'ouverture.....	100
4.2. : Le bilan de clôture	101
4.3. : Les bilans de clôture durant 05 années d'exploitation.....	102
Chapitre III : EVALUATION DU PROJET	103
Section 1 : Evaluation économique	104
Section 2 : Evaluation sociale.....	104

Section 3 : Evaluation financière	105
3.1. : La valeur actualisée nette.....	106
3.2. : Le taux de rentabilité interne	106
3.3. : Le délai de récupération des capitaux.....	107
3.4. : L'indice de profitabilité	108
3.5. : Calcul du seuil de rentabilité	109
Section 4 : Calcul des ratios de rentabilité financière.....	109
4.1. : Ratio de l'investissement apparent	110
4.2. : Ratio de l'investissement humain	110
4.3. : Ratio de performance économique	110
Section 5 : Les critères d'évaluation du projet	111
5.1. Application du critère de la pertinence	111
5.2. Application du critère de l'efficacité	111
5.3. Application du critère de l'efficience	112
CONCLUSION GENERALE.....	113
ANNEXES	x
TABLE DES MATIERES	xvi