

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et Comptabilité.

THEME :

**Etude de rentabilité d'un projet de réalisation
d'une aire de services**

ETUDE DE CAS :

NAFTAL

Présenté par :

Mr BOUZEGHAYA Salah-Eddine

Encadreur :

Mme DOUMA Djamila

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et Comptabilité.

THEME :

**Etude de rentabilité d'un projet de réalisation
d'une aire de services**

ETUDE DE CAS :

NAFTAL

Présenté par :

Mr BOUZEGHAYA Salah-Eddine

Encadreur :

Mme DOUMA Djamila

**02^{ème} Promotion
Juin 2015**

Remerciements

Nous remercions DIEU tout puissant, de nous avoir donné la force, le courage et la patience pour réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos profonds remerciements à Madame DOUMA Djamila, notre encadreur pour sa disponibilité, malgré ses occupations. Son écoute et ses conseils, nous ont été toujours précieux.

Nos remerciements et nos reconnaissances vont tout particulièrement à Monsieur OUSMAIL Madjid, Directeur Département Finance et comptabilité au sein de l'entreprise NAFTAL, ainsi que tout le personnel travaillant avec lui.

Nous remercions Messieurs les Membres du Jury pour la caution qu'ils ont bien voulu apporter à ce travail.

Nous tenons aussi à exprimer notre gratitude à l'ensemble des enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales qui ont contribué grandement à notre formation dans cette filière.

Enfin, nous remercions chaleureusement nos parents et toute notre famille, qui ont été présents et grâce auxquels, nous avons pu mener ce travail à son aboutissement.

Dédicaces

Je dédie ce Mémoire, tout particulièrement à mes
Chers Parents, qui m'ont inspiré le courage, la
rigueur et le goût du travail, tout au long de mes
études.

A

Mes deux sœurs jumelles KAWTHER et
FIRDAWS.

A

Ma chère sœur RAHMA.

A

Mon frère ISHAK.

A

Mes grands-parents.

A

Toute ma famille et mes amies, en particulier
HAMZA et LHADI.

A

Toute la Promotion Master
2014/2015

Salah Eddine Bouzeghaya.

Liste des tableaux :

Tableau	Intitulé	Page
Tableau N°1	Répartition des stations de services par mode de gestion.	66
Tableau N°2	Demande prévisionnelle des carburants 2011/2016.	77
Tableau N°3	La capacité de stockage des produits pétroliers.	79
Tableau N°4	Les flux de trésorerie.	82
Tableau N°5	Le cout prévisionnel des matières consommées et des services.	83
Tableau N°6	L'amortissement.	85
Tableau N°7	La variation du BFR.	87
Tableau N°8	Valeurs résiduelles.	89
Tableau N°9	Structures des prix des produits pétroliers « CARBURANTS »	90
Tableau N°10	Les marges brutes prévisionnelles HT des carburants.	91
Tableau N°11	La structure des prix HT du butane conditionné, ENC, CHB	93
Tableau N°12	Les marges brutes HT prévisionnelles du Butane conditionné.	93
Tableau N°13	La structure des prix des lubrifiants HT.	94
Tableau N°14	Les marges brutes prévisionnelles des lubrifiants HT.	94
Tableau N°15	Les marges brutes annuelles HT des produits d'administration	95
Tableau N°16	Les marges brutes de la station-service	95
Tableau N°17	La structure des prix des prestation HT.	97
Tableau N°18	Les catégories socioprofessionnelles et leurs masses salariales.	99
Tableau N°19	L'amortissement de l'emprunt	101
Tableau N°20	TCR prévisionnel de la station ZIANIDES.	102
Tableau N°21	Cash-flow et capacité d'autofinancement	105

Liste des graphes :

	Intitulé	Page
Graphe N°1	Répartition des stations par mode de gestion	66
Graphe N°2	Demande prévisionnelles des carburants 2014/2019	78
Graphe N°3	Trafic du transit journalier ravitaillant a la station ZIANIDES	81
Graphe N°4	Plan d'investissement prévisionnel	86
Graphe N°5	Le besoin en fond de roulement	87
Graphe N°6	Les quantités prévisionnelles des carburants en 2014	92
Graphe N°7	La répartition des marges brutes de la station ZIANIDES	96
Graphe N°8	Comparaison entre les marges brutes et les prestations	97
Graphe N°9	La répartition d'effectif selon les catégories socioprofessionnelles	100
Graphe N°10	Les soldes intermédiaires de gestion TCR	103

Liste des figures

	Intitulé	Page
Figure N°1	Figure de l'entreprise NAFTAL	58
Figure N°2	Organigramme de la branche commercialisation	60
Figure N°3	Organigramme de la branche finance et comptabilité	62
Figure N°4	Evaluation selon le flux routier	80

Liste des abréviations

CA	Chiffre d'affaire
CV	Les charges variables
CF	Charges fixes
MCV	Marge sur couts variables
SR	Seuil de rentabilité
VAN	Valeur actuelle nette
TRI	Taux interne de rentabilité
DR	Délai de récupération
FM	Flux de trésorerie
IP	Indice de profitabilité
CAF	Capacité d'autofinancement
BFR	Besoin en fond de roulement
TVA	Taxe sur valeur ajoutée
NAFTAL	Naft Algérie
ERDP	Entreprise nationale de raffinage de distribution des produits pétroliers
GPL	Gaz du pétrole liquéfié
GD	Gestion directe
GL	Gestion libre
DFC	Direction des finances
DEF	Direction exécutive finances
GL	Gestion libre
RO	Revendeur ordinaire
PVA	Points de ventes agréés
PK	Point kilométrique
GNC	Gaz naturel carburants
TAP	Taxe sur activité professionnelle
TPP	Taxe sur les produits pétroliers

VR	Valeur résiduelles
KDA	Kilo dinars
IRG	Impôt sur le revenu global
CR	Compte de résultats

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre 1 Management de projet	
<u>Section 1</u> Définition et caractéristiques des concepts de base.....	6
<u>Section 2</u> Déterminants de l'investissement.....	10
<u>Section 3</u> Processus et plan de l'investissement.....	13
<u>Section 4</u> Financement de l'investissement.....	17
<u>Section 5</u> Lacunes de choix d'investissement et son risque.....	22
Chapitre 2 Les études de marché et notion de rentabilité	
<u>Section 1</u> définition de l'étude de marché et son utilité.....	29
<u>Section 2</u> Contrainte du marché et les clefs de succès.....	32
<u>Section 3</u> La notion de rentabilité	35
<u>Section 4</u> Les prévisions Financière	45
Chapitre 3 (étude de rentabilité de la nouvelle aire de service (ZIANIDES))	
<u>Section 1</u> Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	54
<u>Section 2</u> Présentation du projet station de service.....	64
<u>Section 3</u> Description générale du projet station de services autoroutière	67
<u>Section 4</u> Evaluation du projet.....	74
<u>Section 5</u> Les flux de trésorerie.....	82
Conclusion	108

INTRODUCTION

INTRODUCTION

La décision d'investir est sans doute la décision la plus importante que peut prendre tout opérateur économique, car elle conditionne sa pérennité.

C'est aussi une décision économique et financière complexe dans la mesure où elle met en jeu une immobilisation conséquente de ressources financières.

Eu égard de l'importance qu'elle requiert et aux conséquences qui peuvent en résulter, il existe plusieurs outils d'aide à la prise de décision qui peuvent guider vers un choix judicieux de l'investissement.

L'évaluation du projet est l'un de ces outils, qui reste le plus efficace permettant d'envisager de prendre des décisions visant à rentabiliser le projet, en offrant la possibilité d'inclure dans l'analyse tous les facteurs pertinents pouvant influencer directement ou indirectement sur la visibilité du projet.

En pratique, la démarche est plus difficile à cerner car tous les investissements ne peuvent être soumis avec rigueur au critère financier. On se trouve souvent en présence d'un problème de choix qui ne repose pas seulement sur la rentabilité de l'investissement et son mode de financement, mais surtout sur les investissements publics évalués par rapport aux impacts économiques.

En outre, le problème fondamental qui se pose à l'investisseur est lié au choix de l'opportunité la plus bénéfique pour l'entreprise. Il n'appartient pas aux décideurs de traiter et d'éliminer tout risque inhérent à chaque projet, mais ils doivent en tenir compte dans leurs décisions finales.

Dans le cas qui nous concerne, notre démarche consistera à évaluer la rentabilité financière d'un projet d'investissement que compte entreprendre l'entreprise NAFTAL (Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers) qui envisage la réalisation d'une station de service sur l'autoroute Est-Ouest.

Le projet de réalisation de cette nouvelle station services nous amène à poser les questions suivantes en vue de mieux cerner l'objet de notre étude :

- Quelle est la situation de la demande et de l'offre du marché algérien de carburant ?
- Quelle est la part de marché revenant à NAFTAL, compte tenu de l'ouverture du marché ?
- Comment NAFTAL peut-elle maximiser son profit tout en tenant compte des sujétions des services publics ?

Pour mieux répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- L'Algérie connaît ces dernières années une croissance économique importante dans tous les secteurs : industrie, agriculture..., ces derniers ont un effet direct sur l'évolution de la demande et l'offre des carburants sur le territoire national.
- L'entreprise NAFTAL doit consacrer des budgets plus importants à ses investissements pour répondre au mieux à la demande induite par cette croissance.
- La réalisation de la station services autoroutière constitue par excellence un pôle d'investissement lié au développement moderne du pays.

Après avoir consulté l'étude de rentabilité financière de ce projet menée par NAFTAL, nous avons jugé opportun d'apporter quelques corrections de données comptables dans l'élaboration de cette évaluation financière, d'où l'objectif de notre travail.

Dans les études faites par NAFTAL apparaissent des résultats déficitaires qui nous ont semblé sans fondement dans la mesure où des promoteurs privés ont manifestés leur désir de prendre en charge la réalisation de la station de services autoroutière.

Les corrections apportées consistent essentiellement en la révision des différentes données récoltées sur le terrain nous semblent plus réalistes et plus proche de la réalité.

Tels sont les axes stratégiques que l'on abordera tout au long de cette étude. Cette démarche s'articulera, autour de deux parties :

La première partie est consacrée à la partie théorique dans laquelle nous tenterons d'abord de définir les notions d'investissement, de management de projet dans le premier chapitre. Ensuite, nous nous focaliserons sur les différents critères du choix de l'investissement ainsi que l'établissement des études de marché.

Dans la seconde partie (consacrée au cas pratique), nous allons présenter dans un premier lieu l'entreprise, son projet d'investissement y compris tous les produits commercialisés dans sa station services autoroutière. Dans un second volet, nous exposerons les études menées par NAFTAL ainsi que notre correction. Enfin nous terminerons notre étude par la mise en œuvre des applications des techniques d'évaluation de projet qui permettent de prendre une décision finale du choix d'investissement.

Chapitre 01

Management de projet

SECTION 1 : Définition et caractéristiques des concepts de base :

Pour mieux comprendre le concept « Management de projet », on doit d'abord expliquer les différents termes qui constituent notre concept.

Qu'est-ce qu'un projet ?

1-1)- Définition de la notion de 'projet' :

Les définitions existantes de la notion de projet étant nombreuses et variées, il convient de bien expliciter ce concept et d'examiner quelles sont ses principales caractéristiques.

Selon **Hervé COURTOT**, « le projet a un caractère concret et une finalité bien définie. Il est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse à une demande, a des besoins exprimés ou récents (exprimé généralement en terme de détails, de couts et de spécifications techniques) qui peuvent être contradictoires et dont le poids relatifs peut varier d'un projet a un autre, suivant l'état d'avancement du projet mais aussi et surtout suivant caractéristiques du portefeuille de projet de l'entreprise. Il requiert également une stratégie de réalisation et moyens adéquats à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés et une organisation spécifique pour conduire le processus d'action et d'interaction par lequel va s'opérer la transformation de l'idée du projet a sa réalisation »¹

D'après **W.O'Shaughnessy**, « un projet est processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou plusieurs objectifs précis, à l'intérieur d'une contrainte budgétaire, matérielle, humaine et temporelle »².

Selon **D.I CLELAND et W.R King**, « un projet est une combinaison de ressources humaines et non humaines, mises en œuvre simultanément dans le cadre d'une organisation temporaire pour atteindre un but spécifique »³.

Y.chaigneau et M. Périgord voient le concept projet comme la volonté de réaliser une œuvre commune entre tous les partenaires (entreprises, clients, utilisateurs, collectivité) par la

¹ Hervé COURTOT, la gestion des risques dans l'entreprise, éd economica, paris, 1998, P25.

² W.O'Shaughnessy, la faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité, édition SMG, 1992, P2.

³ D.I.Cleland et W.R.King, systems analysis and Project management, Edition Mc Gras Hill, 1983, P17.

traduction des besoins en termes quantifiés. Ce qui implique des objectifs, des possibilités de faire une compétence de l'entreprise, des méthodes de pilotages, des actions précises et coordonnées, évaluation des résultats.⁴

1-1-1) Caractéristique de projet

Le projet se caractérise par :

- Un objectif est précis, quantité ou spécifié sous forme de caractéristiques formalisant le besoin d'un « client » identifié, dans le cadre d'une mission clairement définie.
- Une limite dans le temps : il a un début et une fin.
- Une singularité : le projet n'est jamais la reproduction à l'identique de ce que existe déjà.
- Une micro organisation non permanente : ensemble des personnes rassemblées temporairement pour réaliser l'ensemble des actions nécessaires à l'attente des objectifs.

Et aussi par :

- Taille (budget, nombre d'heure de travail, durée...)
- Nature (industrie, artistique, sportif, humanitaire...)
- Collectif ou individuel
- Ouvert (étude de méthodes de concepts) ou ferme (application très précise)
- Projet principal ou sous-projet.

En résumé, voici trois critiques pour un bon projet :

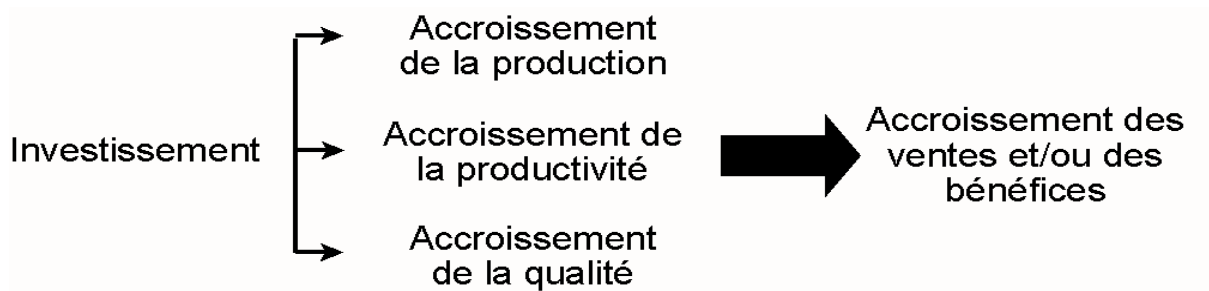
- L'idée doit cadrer avec les possibilités et les intérêts de l'entreprise.
- L'idée doit être accessible (brevet, financement).
- L'idée doit représenter pour l'entreprise une opportunité de croissance et de rentabilité.

⁴ Y. CHAIGNEAU et M. PERIGORD, du management de projet à la qualité totale d'organisation, collection management 2000, 1990, P35.

1-2) Définition de l'investissement :

Pour quoi Investir ?

L'investissement est une immobilisation de fonds dont l'entreprise espère à terme une rentabilité.



La décision d'investir est sans doute la décision la plus importante que doit prendre tout opérateur économique. C'est aussi une décision financière difficile dans la mesure où la réalisation d'un investissement nécessite un financement adéquat donc une immobilisation importante de fonds.⁵

La décision d'investir est donc un problème complexe et toute méthodologie plus ou moins scientifique éclaire la décision tout en facilitant la comparaison avec plusieurs projets

Néanmoins, les investissements sont de natures très différentes et leur importance est capitale pour l'entreprise

« L'investissement est un concept assez vaste »⁶. Pour bien en faire les différents aspects et l'importance pour l'entreprise, nous rappellerons brièvement quelques définitions.

Dans le sens le plus fondamental du terme, l'investissement est un détour de production. au lieu de produire directement un bien, on commence par fabriquer un bien intermédiaire qui permettra ensuite de produire plus efficacement le bien voulu. C'est l'exemple de l'homme primitif qui, au lieu de se servir directement de ses mains pour se procurer sa nourriture, entreprend de se fabriquer un outil qui accroîtra considérablement ses possibilités.

⁵ Abdellah Boughaba, Analyse et Evaluation de projets, BERTI Editions, 1998, P1.

⁶ MASSE (p). Le choix des investissements, édition, Dunod, 1986, P8.

Pour l'entreprise, investir c'est acquérir des biens durables (bâtiments, machines, etc.) qui lui permettront d'exécuter son activité.

Ces biens sont les investissements. En comptabilité, ils sont désignés par le terme **immobilisations** et figurent à l'actif du bilan. C'est aussi l'investissement du point de vue de producteur

Selon DENIS BARBUSIAUX « investir c'est consentir une dépense susceptible d'engendrer des revenus futurs »⁷

1-3 Les différents types d'investissement :

L'investissement pour l'entreprise, correspond à des opérations qui peuvent être de natures très différentes. Intéressant de les classer par grandes catégories, répondant par exemple à des objectifs semblables, qui pourront faire l'objet d'un même type d'approche et donner lieu à l'établissement de plans particuliers.

1-3-1) Investissement d'expansion (capacité) :

Ce sont les investissements qui permettent d'augmenter la capacité de production de l'entreprise en ajoutant par exemple des unités de production que ce soit d'un produit déjà existant, on parle alors **d'investissements d'accroissement de capacité**, ou d'un nouveau produit on parle alors **d'investissement en produit nouveaux**⁸.

1-3-2) Investissement de modernisation :

Ce sont les investissements qui permettent d'accroître la productivité en introduisant des équipements modernes et perfectionnés sans augmenter les quantités produites.

On distingue :

- ***Les investissements de renouvellement***, qui consistent à remplacer les matériels ou machines vétustes (ceux qui ne permettent plus d'obtenir les normes de productions, de qualités ou de productivité sensibles avec un matériel plus récent).

⁷ DENIS BARBUSIAUX Décision d'investissement calcul économique dans l'entreprise économique.

⁸ NAFTAL, choix des investissements, in revue N°12 juin 2005, P3

- *Les investissements de productivité, qui permettent de faire des économies dans le processus de production, par exemple l'introduction d'une alimentation automatique sur une machine d'usinage, qui entraîne une économie de main d'œuvre.*⁹

1-3-3) Investissement sociaux et réglementaires :

Ce sont les investissements qui s'imposent à l'entreprise (ou qui lui sont imposés) par l'environnement sans qu'ils apportent directement une augmentation de production ou un accroissement de productivité. Il s'agit essentiellement des investissements d'amélioration des conditions de travail ou de sécurité (par exemple, l'installation d'une aspiration au-dessus d'une machine pour éviter que l'ouvrier ne respire des fumées) et des investissements destinés à éviter les nuisances (par exemple, une station d'épuration des effluents dans une usine)

SECTION 2: Les déterminants de l'investissement :

L'investissement est un pari sur l'avenir, L'investisseur qui se veut rationnel, ne s'engagera dans une telle opération que lorsque seront réunis toutes les conditions favorables garantissant la rentabilité de l'investissement.

En général, les décisions en matière d'investissement sont motivées par plusieurs facteurs ces facteurs diffèrent pour un économiste et un financier.

2-1) Les facteurs 'explicatifs' du niveau d'investissement en économie :

En économie, les facteurs explicatifs du niveau d'investissement demeurent un sujet de débat diverses approches sont adoptées.

2-1-1) La théorie de l'accélérateur :

Cette théorie, qui a été adoptée par **Aftalion** puis **J.M.Clark** associe les investissements réalisés chaque année aux variations des réserves en capital d'un pays résultant des fluctuations de production annuelle.

⁹ NAFTAL, choix d'investissement, in revue N°12 juin 2005, P3

2-1-2) La théorie néoclassique :

La théorie néoclassique de l'investissement se propose de déterminer un niveau de capital d'équilibre par l'intermédiaire de variables, telles que le degré d'activité, les coûts de production, le prix des biens d'équipements et les coûts d'opportunité du capital (qui reflètent essentiellement les intérêts que peut produire un investissement consacré à un actif financier).

2-1-3) La théorie keynésienne :

Contrairement aux classiques et aux néoclassiques, **Keynes** considérait que l'investissement des entreprises était déterminé par d'autres facteurs importants, comme les nouvelles inventions, l'ouverture de nouveaux marchés, ainsi que d'autres facteurs indépendants du taux d'intérêt.

En règle générale, pour un économiste, la décision d'investir a plusieurs contraintes dont les plus importantes sont celles de la production, des coûts de transport, du gain attendu de réduction des coûts de la main d'œuvre etc.

2-2) Les déterminants de l'investissement en finance :

« Pour le financier, un investissement est un emploi long nécessitant un financement long par des capitaux permanents (capitaux propres et dettes à moyen et long terme) et doit générer des revenus (recettes) afin de se rembourser (objectif minime) sur sa durée de vie »¹⁰

Parmi les déterminants de l'investissement en finance, on trouve :

2-2-1) L'impact du risque de rendement :

Dans la théorie financière, un projet d'investissement est réalisable que s'il produit une valeur actuelle positive telle que définie par l'actualisation des cash-flows au taux requis de l'investissement qui, en règle générale, est celui du coût de capital ou de la classe de risque de la firme.

Par conséquent, tout projet, a une valeur nette nulle ou négative, ne sera pas retenu par les entreprises et, ce, en raison de son impact négatif sur la valeur de l'entreprise et la richesse des actionnaires. Pour valider leur hypothèses, les théoriciens de la finance s'appuient sur les règles d'évaluation qui leur permettent d'évaluer la consistance d'une décision

¹⁰ Pierre benjamin Daniel massé, membre de l'académie des sciences morales et politiques, Paris 1977

d'investissement sur le plan local ou ailleurs à l'étranger. A ce titre, la valeur actuelle nette peut être comparée à d'autres méthodes pour vérifier à quel taux de rentabilité interne (TRI) il est possible de comparer plusieurs projets d'investissement ou encore à établir le nombre d'années pour récupérer la totalité de ce dernier (DR).

Il est important de mentionner que le risque relatif à la rentabilité d'un projet d'investissement n'inclut que le risque systématique relatif aux événements économiques et qui peuvent comporter le risque systématique relatif aux événements économiques et qui peuvent comporter les risques sociopolitiques. En effet, si la valeur des actions et de l'entreprise dépend des événements économiques, il est possible que les risques sociopolitiques influencent énormément les flux de capitaux provenant de l'étranger pour être investis dans un pays quelconque.

2-2-2) L'impact des contraintes financières :

Dans la mesure où l'investissement est rentable, la seconde préoccupation de l'investisseur est de lui assurer le montage financier tout en profitant de tous les leviers juridiques, fiscaux, en matière de ressources humaines et plus particulièrement, le levier d'endettement.

Il est reconnu que l'endettement a un effet bénéfique sur l'accroissement de la rentabilité et le risque de la firme. Donc, les facteurs financiers comme la liquidité interne, le niveau d'endettement ou la politique de dividendes et l'accroissement du coût de financement externe peuvent constituer des contraintes financières qui influencent le niveau de l'investissement.

2-3) Autres déterminants de l'investissement :

Cependant quelle que soit sa nature, chaque projet peut être caractérisé par :

2-3-1) La demande anticipée :

Les entreprises cherchent à ajuster leurs capacités de production à l'évaluation des débouchés.

Lorsqu'une entreprise doit satisfaire des commandes supplémentaires alors que ses capacités de production sont saturées, elle est incitée à investir. Mais toute variation de la demande n'induit pas forcément à une variation proportionnelle du capital productif. Les entreprises donc investissent si elles anticipent une augmentation durable des débouchés.

2-3-2) L'environnement :

L'environnement de l'investissement peut être défini comme l'ensemble des facteurs socio-économiques qui influent sur ses décisions. L'investisseur trouve dans son environnement les opportunités qui lui permettent de réaliser plus des profits mais aussi des contraintes ou des menaces dont il doit en tenir compte.

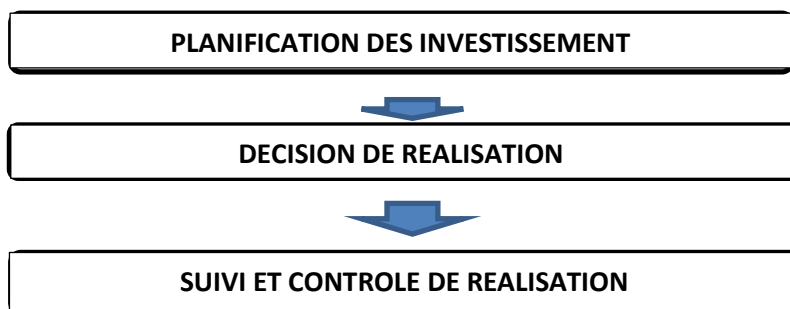
C'est ainsi que je rajoute : seront pris en considération ...la stabilité sociale, une action de l'état pour installer une infrastructure adéquate (routes, ports, réseaux de télécommunication,) ou des allègements fiscaux et financiers qui favoriseront l'investissement des nationaux et des étrangers. De même, l'environnement technologique peut amener l'entreprise à accroître ses investissements notamment en innovation, sans les quelles sa compétitivité est remise en cause. Au-delà de l'environnement sociopolitique qui peut encourager les investisseurs à préférer investir localement qu'à l'étranger, la politique de l'état en matière de change et de transfert de capitaux peut avoir un grand effet sur les investissements étrangers.

SECTION 3 : Processus et plan d'investissement

3-1) Processus d'investissement :

Le processus d'investissement est assez long et complexe. Avant de parler du choix d'investissement qui n'en est qu'un élément, il est utile d'en avoir une bonne vue d'ensemble.

Il peut être schématiquement ramené aux trois fonctions essentielles suivantes : **Planification des investissements, décision de réalisation, suivi et contrôle de réalisation.**



3-1-1) Planification des investissements :

Elle consiste à fixer sur une certaine période, les investissements qu'il faut mettre en place pour permettre à l'entreprise d'atteindre des objectifs (en production, qualité, marchés, etc..) tout en respectant ses contraintes financières.

3 1-2) Décisions de réalisation :

Les investissements inscrits dans le plan ne peuvent faire l'objet, pour la plupart, d'études approfondies au moment de cette inscription, ils sont généralement estimés de façon globale par analogie avec ce qui existe.

Il est donc nécessaire, avant de passer à la réalisation, de faire, pour chaque investissement, une étude détaillée pour dégager la meilleure solution technique et économique. C'est au vu de cette étude qu'est prise pour la décision d'investissement proprement dite, qui fixe de façon précise les objectifs de l'investissement (délais et coûts de réalisation, performances de l'installation, etc.)

3-1-3) Suivi et contrôle de réalisation :

Une fois l'investissement est lancé, il est indispensable d'en contrôler en permanence de réalisation pour détecter les écarts qui peuvent se produire, les analyser et être ainsi à même de prendre le plus rapidement possible les mesures de redressements qui s'imposent.

Lorsque l'investissement est réalisé et que l'installation fonctionne, il est intéressant d'effectuer, au moins pour certains projets ou par sondage, un contrôle a posteriori qui pourront ensuite servir à améliorer tout le processus d'investissement pour contrôler la création des objectifs et le respect de l'enveloppe financière.

3-2) Plan d'investissement :

Tout d'abord on va parler des caractéristiques qui déterminent le plan d'investissement :

3-2-1) Présentation du plan d'investissement :

Le plan d'investissement est une des composantes du plan à long terme de l'entreprise.

La planification, pour l'entreprise, consiste à :

- Choisir des objectifs (types de produits, parts de marché, niveau de rentabilité)
- Déterminer les moyens (matériels, humain, financiers) qui permettront d'atteindre des objectifs.

Les investissements constituent une partie essentielle de ces moyens et sont souvent les plus lourds du point de vue financier.

Dans le plan. Les investissements sont dans la mesure du possible, groupés par **projets** en fonction des objectifs qu'ils doivent satisfaire. Cela permet, dans la préparation et la réalisation des investissements, une répartition rationnelle des responsabilités qui peuvent être ainsi fixées par objectifs, et faciliter les études de rentabilité et le contrôle de la réalisation.

La durée du plan d'investissement, comme celle du plan à long terme, est variable suivant les entreprises. Elle dépend de la nature des productions et de la durée de conception et de mise en place des investissements : on ne planifie pas de la même façon, par exemple, une entreprise sidérurgique fabrique des articles de mode. Cette durée est en général, de l'ordre de cinq ans. Elle est rarement inférieure à trois ans.

La périodicité d'élaboration des plans peut être égale à leurs durée, c'est-à-dire qu'à l'issue de la période couverte par un plan, un nouveau plan est mis en œuvre. C'est le cas du plan au niveau national qui est refait tous les ans en ajoutant une année au plan précédent et en revoyant, les autres années. On parle dans ce cas de **plan glissant**. C'est le système qui semble être maintenant le plus fréquent dans les entreprises, l'élaboration du plan est alors un processus continu, sa publication annuelle étant l'occasion de faire le point de toutes les études et projets en cours.

3-2-2) Elaboration du plan d'investissement :

Le mode d'élaboration du plan d'investissement dépend du type d'investissement considéré Expansion, modernisation, sociaux et réglementaires.

3-2-2-1) Plan d'investissement d'expansion :

Les objectifs du plan à long terme étant fixés, sont traduits en objectifs opérationnels : volumes à produire chaque année pour chaque produit, normes de qualités, de services, à atteindre à différentes dates, etc.

Les services "Méthodes de l'entreprise" entreprennent alors les études d'investissements, ils comparent les capacités qui seront nécessaire aux capacités existantes et ils en déduisent la nature et le volume des investissements à mettre en place.

Cette détermination des investissements résulte d'études techniques et économiques qui restent cependant assez globales dans cette phase de planification ou il s'agit seulement d'avoir des orientations et des ordres de grandeur. Il ne servirait d'ailleurs à rien de faire des études précises trop longtemps avant la réalisation, car il est probable qu'au moment de lancer l'investissement tout serait à refaire par suite d'évolutions (inévitables) survenues entre-temps.

Si les investissements concernent un produit nouveau, les études seront plus complexes et feront intervenir les services "Recherche et développement".

Mais l'étude de faisabilité d'un produit nouveau, comprenant l'étude de marché, l'étude technique et l'étude de rentabilité, fait plutôt partie de l'élaboration du plan à long terme et du choix des grands objectifs, elle est donc antérieure à la phase **Plan d'investissement**.

Les secteurs de l'entreprise autres que le secteur industriel, ont aussi des plans d'investissements d'expansion qui dépendent des objectifs qui leur ont été assignés.

- Commercial : mise en place des investissements commerciaux (magasins, dépôts, etc.) permettant d'assurer la commercialisation des volumes prévus.
- Recherche et développement : moyens d'étude et d'essais nécessaires aux programmes de développement fixés.
- Services généraux.

3-2-2-2) Plan d'investissements de modernisation :

Cette partie du plan d'investissement est en général définie de façon globale et non pas par projets, car elle est constituée de nombreuses petites opérations qui ne peuvent être déterminées avec précision très longtemps à l'avance.

Le renouvellement des investissements peut faire l'objet d'une estimation assez sûre. En effet, il est possible de déterminer des durées de vie économique par type de matériel (durée au bout de laquelle il est plus économique de renouveler que de continuer à entretenir) et de fixer alors, en fonction des âges des machines existantes, les besoins théoriques de renouvellement, ces besoins théoriques pouvant ensuite être ajustés en fonction d'autres considérations à prendre en compte.

Les investissements de productivité sont définis globalement en fonction de l'importance des demandes émanant des services intéressés et de la rentabilité supposée de ces investissements, cette rentabilité peut être estimée à partir de l'expérience des programmes antérieurs.

3-2-2-3) Plan d'investissements sociaux et réglementaires :

Ces investissements découlent de la politique sociale qu'entend mener l'entreprise : niveau de conditions de travail comparé à celui des entreprises similaires, insertion de l'entreprise dans son environnement.

Ils peuvent aussi résulter des pressions effectuées par les syndicats ou les autorités.

Un certain nombre de programmes d'action sont ainsi définis, par exemple ramener le niveau de bruit dans les ateliers au-dessous d'un certain seuil, automatiser tel type d'opérations pénibles, etc.

On déduit donc que le plan d'investissement est nécessaire.

SECTION 4 : Le financement des investissements

On distingue deux modes de financement :

Financement interne c'est l'autofinancement à partir des capitaux propres ou son activité propre (bénéfices antérieurs).

Financement externe les sources de financement externe les plus fréquemment exploitées sont les découverts en compte, les prêts bancaires et le crédit-bail. Le financement par prêt constitue la source la plus importante de financement externe pour la plupart des entreprises.

4-1) Financement interne :

C'est un mode qui consiste à financer l'investissement par des fonds issus du fonctionnement de l'entreprise c'est-à-dire par autofinancement. L'autofinancement est la partie du profit non distribuée et mise en réserve pour financer l'investissement.

Une entreprise s'autofinance lorsqu'elle utilise ses propres ressources pour investir. Sa capacité d'autofinancement dépend donc essentiellement de son bénéfice net, à cela s'ajoutent les sommes qui ont été mises de côté pour l'amortissement du matériel et pour les provisions.

Trois séries de raisons peuvent amener les dirigeants de l'entreprise à préférer l'autofinancement qu'à l'émission d'action ou d'obligation, ou encore le crédit bancaire.

Il convient de ne pas laisser des sommes oisives, ou suivant l'expression courante, de "ne pas laisser l'argent dormir".

EN second lieu, l'autofinancement apparaît souvent comme préférable pour un ensemble de motifs qui témoignent du désir des dirigeants de l'entreprise de garder le contrôle de cette dernière, de minimiser le risque des investissements ou le coût du capital.

Enfin le choix de financement, parmi les procédures de financements qui s'offrent à la firme est souvent explicable par considérations relatives à la diminution du risque et à l'augmentation de la rentabilité pour un investissement donné. L'autofinancement sera en outre fréquemment préféré au recours à l'emprunt parce que, sa réalisation accomplie, n'entraîne pas de charges financières permanentes susceptible de peser sur les coûts de l'entreprise, voire de mettre en péril sa rentabilité.

L'endettement de certaines firmes par le poids considérable qu'il implique, est dangereux pour leurs équilibres.

L'autofinancement n'entraîne pas de tels engagements, et diminue les charges financières qui rendent plus aisée la gestion de la firme.

4-2) Financement externe :

Lorsque les agents économiques se retrouvent en situation de déficit de financement, c'est-à-dire que leurs ressources sont insuffisantes pour couvrir leurs besoins,

4-2-1) Le Financement externe par financement locatif :

On distingue le crédit-bail et location financière

4-2-1-1) Différence entre les deux formules :

Le financement locatif est une opération à trois entre une entreprise ou un professionnel, qui sera le futur locataire, un fournisseur et un bailleur.

Schéma simple

- Le futur locataire choisit librement son fournisseur, le matériel et en négocie le prix.
- Le matériel est commandé au fournisseur qui le livre au locataire et facture le bailleur.
- Le bailleur loue le matériel au locataire pour une durée et un loyer convenus.

L'entreprise ou le professionnel utilise un matériel sans en être propriétaire.



La différence essentielle est qu'à la différence de la location financière, le contrat de crédit-bail prévoit dès l'origine la faculté pour le locataire d'acheter le matériel («option d'achat») à la fin du contrat pour un prix déterminé.

Pratiquement tous les biens d'équipement peuvent faire l'objet d'un financement locatif sous forme de

Crédit-bail ou de location

Il faut que le matériel soit :

- D'un usage durable
- Identifiable
- Amortissable

La location financière et le crédit-bail offrent la possibilité d'intégrer des services complémentaires de maintenance, d'assistance....

Ce qui se passe à la fin du contrat :

	Crédit-bail	Location financière
<i>L'acquisition du matériel</i>	Le contrat de crédit-bail prévoit une option d'achat à un prix déterminé à l'avance au profit du locataire qui peut acquérir le bien en levant cette Option.	Il n'existe pas d'option d'achat dans le contrat.
<i>Restitution du matériel</i>	A l'issue du contrat si le locataire ne souhaite pas acquérir le matériel.	A la fin du contrat.
<i>La prolongation du contrat</i>	Selon des modalités nouvelles à définir avec le bailleur.	La prolongation doit avoir été prévue par le contrat initial elle s'appliquera alors de façon tacite.

En principe, le contrat ne prévoit pas de fin anticipée.

Néanmoins, les parties peuvent l'envisager si nécessaire.

4-2-1-2) Intérêt de ce mode de financement :

- Aucun versement initial, ce qui distingue le crédit-bail et la location financière de l'achat à crédit.
- Possibilité pour le preneur de déduire fiscalement les charges dues aux loyers.
- Possibilité de choix en fin de contrat (pour le crédit-bail).

Ainsi, ce contrat permet à une entreprise de renouveler plus facilement son matériel que si elle l'achetait. Cet avantage est notable pour les biens qui deviennent rapidement obsolètes, en particulier le matériel informatique, le mobilier de vente dans l'UC, les terminaux de paiement. C'est un moyen de financer les investissements fréquemment utilisé par les PME.

4-2-2) Le financement par l'augmentation du capital :

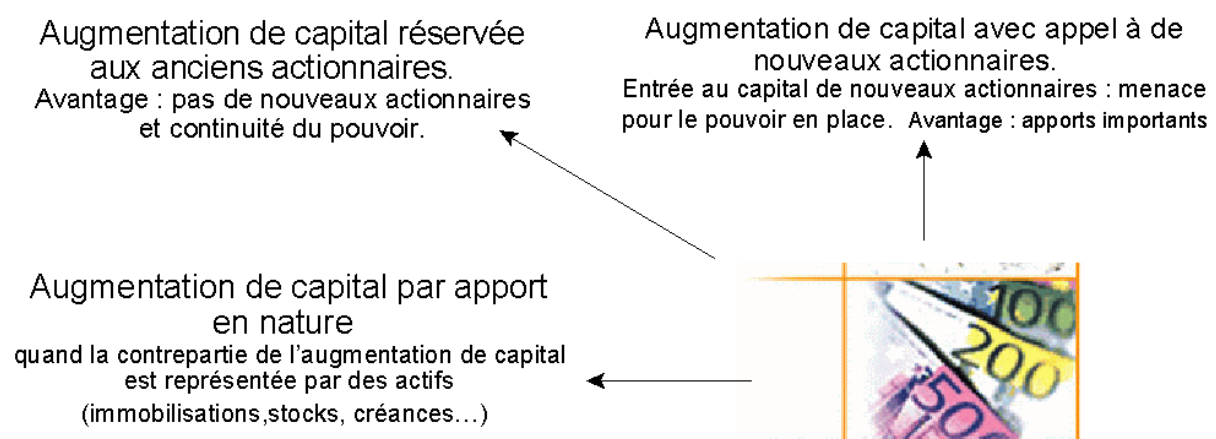
4-2-2-1) Caractéristiques des fonds propres /Capital de l'entreprise :

En cas d'insuffisance des fonds propres, l'entreprise peut procéder à une augmentation de son capital, poste du passif du bilan, soit en émettant de nouvelles actions (cas des SA), soit en augmentant le nombre de parts sociales (cas des SARL).

- L'apporteur de fonds est un associé
- L'entreprise lui vend une part du capital social (des actions).
- Posséder des actions donne le droit de voter à l'assemblée générale qui choisit les dirigeants (et leur stratégie pour l'entreprise) et décide de la répartition du résultat net
- Les fonds propres n'ont pas à être remboursés
- Aucune garantie de rendement n'est donnée à l'associé actionnaire
- Les actionnaires qui les ont apportés (ou laissés dans l'entreprise lors des exercices précédents) ne sont rémunérés que s'il reste des revenus une fois que l'entreprise a tout payé (résultat après IS).

4-2-2-2) Formes de l'augmentation :

On distingue 3 formes d'augmentation et selon le schéma suivant :



L'augmentation de capital n'implique, contrairement à l'emprunt aucune charge financière ultérieure. Toutefois, cette augmentation génère un effet de dilution, les dividendes seront répartis sur un nombre plus grand d'actions.

4-2-3) Le financement par emprunt bancaire :

L'entreprise, si elle ne souhaite pas augmenter son capital, peut chercher à obtenir des capitaux en s'adressant à des institutions financières.

L'emprunt se traduit par le paiement des intérêts et le remboursement du montant emprunté.

- Le remboursement du montant emprunté peut être fait en une seule fois au terme du contrat, ou plusieurs fois par amortissements remboursés en général chaque année.
- Le remboursement peut être fait selon deux modalités : amortissement constant ou annuités constantes.

L'emprunt est remboursé par « annuité » :

Annuité = Amortissement de l'emprunt (part du capital remboursé) + Intérêts calculés sur le capital restant dû (qui reste à rembourser)

- $\text{Annuité} = \text{AMT} + \text{Intérêts}$
- $\text{Intérêt} = \text{Capital restant dû} \times \text{taux d'intérêt}$
- $\text{AMT} = \text{Capital emprunté (montant de l'emprunt)} / \text{Nombre d'annuités}$

SECTION 5 Lacunes de choix d'investissement et son risque

Chaque investissement ce voit entourer de plusieurs lacunes ou problèmes qui risques de mettre en péril ce dernier, cela oblige donc chaque entrepreneur à évaluer ou peser l'impact de ces différents.

5-1) Principaux types de lacunes :

Les grands problèmes de choix pour l'entreprise ne sont pas à proprement parler des problèmes de choix d'investissement mais, de façon beaucoup plus fondamentale, des problèmes de choix des orientations stratégiques d'où découlent, dans la plus part des cas, des investissements regroupés dans le plan d'investissement mais qui ne sont que des moyens parmi d'autres.

Les études préparatoires au choix des orientations stratégiques sont du domaine de la planification et font appel à des méthodes spécifiques.

Les études de rentabilité d'investissements et les études de marché peuvent être considérées, dans une certaine mesure, comme faisant partie de ces méthodes, et elles sont utilisées avec d'autres dans la préparation de décision, par exemple :

- Lancement d'un nouveau produit : l'étude de rentabilité est un des éléments fondamentaux du choix.
- Création d'une nouvelle unité de fabrication.
- Orientation sur l'utilisation d'une nouvelle technologie.
- Achat d'actifs existant, etc.

Les investissements sont donc en grande partie déterminés par les décisions prises au niveau *planification*. Cependant, il reste à faire des choix sur la nature précise des investissements à réaliser. Ces choix sont faits au moment des décisions d'engagement des investissements.

Il s'agit alors de choix relatifs : il faut déterminer quelle est la meilleure solution possible parmi toutes celles envisageables dans le cadre général fixé par le plan d'investissement.

Remarquons que ces choix, bien que relatifs, sont très importants. Dans les travaux de planification, la meilleure solution possible sera adoptée et qu'un concurrent placé dans les mêmes conditions, ne pourra avoir un avantage technologique. Au moment de la décision d'engagement, il s'agit effectivement de rechercher et d'adopter cette meilleure solution.

Les problèmes de ce type sont par exemple :

- Choix entre plusieurs types de matériels : c'est le problème le plus fréquent.
- Optimisation d'une installation.
- Décision de sous-traitance.

- Renouvellement d'un équipement.
- Modernisation d'une installation.

5-2) Principe du choix :

Plusieurs critères rentrent en jeu :

5-2-1) La rentabilité :

Elle est souvent faite à titre prévisionnel pour déterminer si l'investissement proposé est adapté, et dans quelle mesure il satisfera l'investissement, **la rentabilité est un critère décisif pour choisir l'investissement.**

« Le principe du choix est de rechercher si l'investissement améliorera les résultats à long terme de l'entreprise »¹¹, c'est-à-dire si, sur sa durée totale d'exploitation, il rapportera encore plus de recettes qu'il n'occasionnera de dépenses, sachant qu'il faut comparer des sommes d'argent disponibles à des époques différentes : c'est ce que l'on exprime en disant que l'investissement doit être rentable.

Il faut noter que ces méthodes de choix, qui prennent en compte tout ce qui est chiffrable dans un problème d'investissement, ne constituent cependant qu'une aide à la décision.

D'autres considérations plus qualitatives ou subjectives (intérêt stratégique, sécurité, prestige, etc.) peuvent aussi influencer sur le décideur qui, de toute façon, doit prendre ses responsabilités.

On distingue deux types de rentabilité :

-La rentabilité absolue : exprime le fait qu'un investissement rapporte effectivement plus de recettes qu'il n'occasionne de dépenses. C'est la rentabilité recherchée lorsqu'il est possible d'attacher une production directement commercialisable à un investissement.

Elle correspond au choix faits au niveau planification, par exemple le lancement d'un nouveau produit.

-La rentabilité relative : d'un investissement par rapport a un autre, exprime le fait que cet investissement occasionnera moins de dépenses que l'autre, pour une même recette qui n'a pas à être chiffrée. Cette rentabilité correspond évidemment aux choix relatifs.

¹¹ VAN HORNE (J.C.),_Gestion et politique financière Dunod (1972), P32.

Elle est de ce fait très utilisée. Mais il faut prendre garde qu'elle ne donne aucune indication sur la rentabilité absolue de l'investissement ainsi retenu. Cette rentabilité doit être prouvée par ailleurs (ce qui est fait au niveau des études de planification)

Avant de faire des études de rentabilité pour se lancer dans un projet, nous devons d'abord faire des études de marché pour ne pas avoir des erreurs en court de projet.

5-2-2) L'étude de marché :

Avant de commencer son étude de marché, le porteur de projet doit tout d'abord faire un premier point sur sa situation personnelle, en analysant ses atouts et ses faiblesses vis-à-vis du projet envisagé.

En effet, si un projet nécessite par exemple l'adhésion de la famille ou de partenaires (associés, investisseurs), et que ces derniers rejettent l'idée en partie ou en totalité, l'étude de marché n'aura pas lieu d'être.

Il peut également arriver que le porteur de projet souhaite "sauter" cette étape, pendant qu'il connaît parfaitement son marché. Il envisage dans un premier temps de lancer son projet, puis, après avoir signé les premiers contrats, de réaliser une étude pour faire un point.

Cette démarche est fortement déconseillée dans la mesure où le chef d'entreprise passe peut-être à côté d'une information essentielle, il doit par ailleurs être conscient qu'il n'aura plus le temps après la création de l'entreprise.

Si le marché étudié n'est pas le bon, l'étude de marché sera incorrecte. Le chef d'entreprise prendra donc les mauvaises décisions car les informations recueillies seront en inadéquation avec la réalité du terrain.

5.3) Le risque de l'investissement :

L'investissement est un pari parce que son résultat est aléatoire : on ne peut pas le déterminer d'avance. L'investissement est donc un risque.

En effet, pour investir, l'entreprise va décider d'augmenter le stock de son capital.

C'est en général une grosse dépense, alors qu'elle ne sait pas avec certitude de quoi demain sera fait. L'entreprise fait donc toujours un pari sur l'avenir, elle parie qu'elle arrivera à rentabiliser son investissement, c'est-à-dire à augmenter ses profits. Mais, comme l'entreprise a horreur de faire des paris risqués, elle essaie au maximum de limiter l'incertitude. Pour cela,

elle va essayer de faire des prévisions sur tout ce qui pourrait avoir des conséquences sur la rentabilité de l'investissement.

Le risque que peut encourir un investisseur, peut arriver même après l'implantation de son projet, ce qui peut délaisser les fonds investis en raison des risques sociopolitiques et qui viennent accroître le risque global de son investissement.

Quoi qu'il fasse, un chef d'entreprise n'est pas en mesure de supprimer tout risque à un investissement donné. Il peut, par la réalisation d'études préalables au lancement du projet, réduire le champ de l'incertitude de ce projet.

RESUME :

L'acte d'investir est considéré comme étant "Une dépense actuelle de l'entreprise consentie dans le but d'obtenir des recettes futurs"¹²

Un bon projet d'investissement est sans doute un projet rentable, et pour le rentabiliser, il doit être étudié, planifié, suivi, et contrôlé, afin de minimiser les risques qui influenceront sur la pérennité.

¹² QUINTARDT.A et ZISSINILLER.R, investissement et désinvestissement dans l'entreprise, édition DLIZ, Paris, 1982, p6.

Chapitre 02

Etude de marché et notion de rentabilité

SECTION 1 : Définition de l'étude de marché et son utilité

Dans le cadre d'un projet de création d'entreprise, l'étude de marché consiste à analyser l'environnement, au sens large, de cette future entreprise.

L'objectif de l'étude de marché est de mieux cerner et connaître ce futur environnement, afin de pouvoir prendre toutes les décisions en amont de la création en relation avec cet environnement.

L'étude de marché permettra au créateur d'entreprise de cerner les attentes de ses futurs clients, leur besoins, les atouts et les faiblesses des concurrents. Afin de déterminer la faisabilité et la viabilité du projet.

Il serait imprudent de se lancer dans un projet sans avoir répondu aux questions suivantes :

1-1) Qu'est-ce qu'un marché ?!

C'est le lieu (l'environnement) dans lequel va évaluer l'entreprise ou se rencontrent l'offre et la demande d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire principalement les clients potentiels et la concurrence. Un marché peut être national, régional, saisonnier, concentré, diffus, captif, fermé, ambulancier...

Chaque caractéristique du marché entraîne des contraintes et des clefs de succès spécifiques qu'il est important d'identifier à ce stade.

« Un marché est un système d'échanges commerciaux ou financiers. Pour qu'un marché fonctionne, existe, il faut qu'un certain nombre de conditions soient réunies.

Il faut des personnes, des entreprises ou des organismes qui manifestent des besoins ou des envies solvables : **Les demandeurs.**

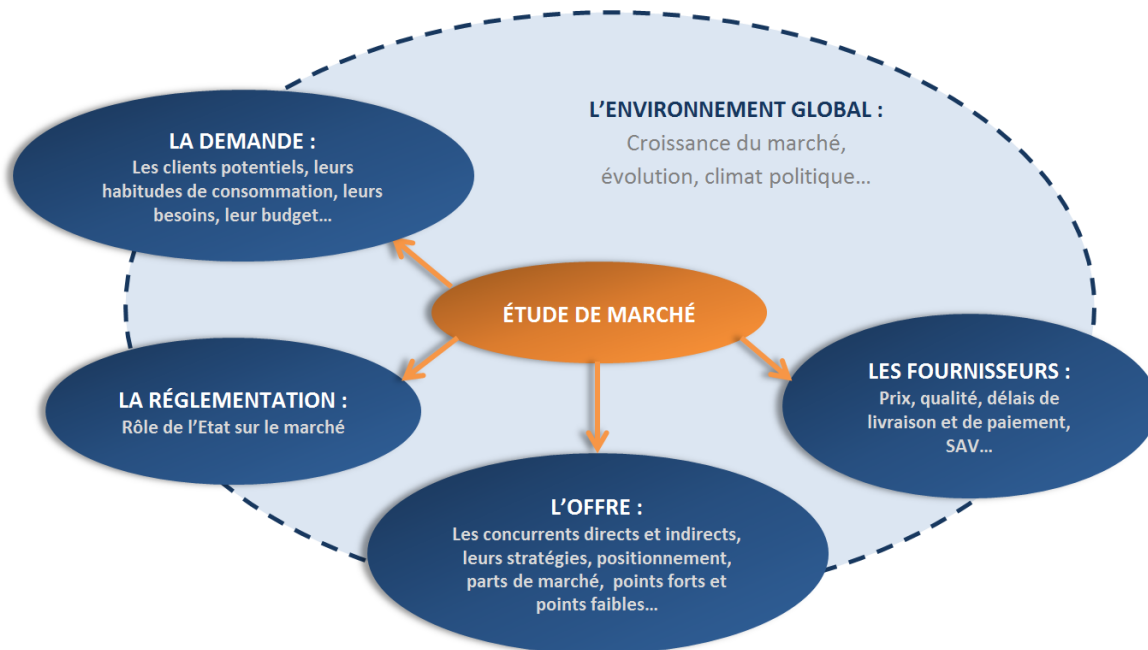
Il faut des personnes, des entreprises ou des organismes qui proposent des produits ou des services adaptés aux besoins ou aux envies des personnes qui les manifestent : **Les offreurs.**

Il faut que les règles de lieu et de temps soient respectées : lieux de mise à disposition des produits ou des services (implantation d'un local commercial. Place sur le marché, emplacement dans un grand magasin ...) lieux d'information, de communications, de

promotions (emplacements publicitaires, lieux d'expositions, interlocuteurs dans un organisme...) etc. »¹

1-2) le déroulement d'une étude de marché :

La réalisation d'une étude de marché consiste à étudier les différents acteurs et éléments de ce marché :



1-2-1) La demande :

- Qui sont actuellement les clients ou demandeurs de produits ou services similaires aux miens ?
- Combien sont ces clients ?
- Ou sont-ils situés géographiquement ?
- A quelle fréquence consomment-ils les produits ou services concernés ?
- Quel budget y consacrent-ils (par jour, par mois, ou par an) ?
- Quels besoins assouviennent ces personnes à travers ces produits ou services (besoin de s'accomplir, besoin d'estime, besoin d'appartenance, besoin de sécurité ou besoin physiologique) ?
- Quelle est l'évaluation des éléments ci-dessus sur les dernières années ? Quelles sont les perspectives d'évolution pour les prochaines années ?

¹ SIBBILE Patrick, réalisez votre étude de marché, édition APCE, 2000, p14.

1-2-2) l'offre (la concurrence) :

- Qui seront les concurrents directs (proposant des produits ou services similaires aux miens) ?
- Qui seront les concurrents indirects (proposant des produits ou services différents des miens mais répondant au même besoin) ?
- Combien sont-ils ?
- Quels renseignements peut-on obtenir sur leur situation financière ?
- Quelle est l'évolution de leur activité sur les dernières années ?
- Quels sont leurs points forts (raisons pour lesquelles les clients se rendent chez eux) ?
- Quels sont leurs points faibles ?

1-2-3) Les Fournisseurs :

- Quels sont les fournisseurs potentiels ?
- Quels produits ou quels services peuvent-ils fournir ?
- Quelles sont leurs conditions générales de vente ?

1-2-4) La réglementation :

- Existe-t-il des lois, des normes, des activités... qui régissent l'activité ?
- Quelles sont les conventions collectives du secteur d'activité ?

1-2-5) l'environnement (les éléments qui influencent sur le projet) :

- Quel est le climat politique et celui-ci a-t-il ou peut-il avoir une influence sur l'activité ?
- L'évolution des habitudes de consommation est-elle favorable à ce projet ?
- Existe-t-il des barrières douanières ?

1-3) Les étapes de l'étude de marché :

Pour réaliser une étude de marché, quatre étapes doivent être représentées :

1-3-1) Délimiter le problème à résoudre :

C'est l'étape étant la plus délicate à réaliser. Elle impose parfois de formuler un véritable diagnostic marketing afin de pouvoir construire le projet d'étude. En effet, le choix des techniques d'étude dépend de nature du problème marketing identifié.

1-3-2) Collecter les informations :

C'est la gestion du terrain d'étude quantitatif, cela signifie de déterminer la taille de l'échantillon et son mode de tirage, concevoir le questionnaire, recruter et contrôler les enquêteurs, etc.

1-3-3) Analyser les informations :

Le traitement des données quantitatives se fait à l'aide de logiciels statistiques, après leur saisie informatique.

1-3-4) Recommander une solution :

Il s'agit de répondre au problème posé au départ. Le chargé d'étude rédige un rapport présenté ensuite au client. Logiquement, une bonne recommandation débouche sur une action marketing, afin de résoudre concrètement le problème identifié à l'étape.

SECTION 2 : contraintes du marché et les clefs de succès

Quelles sont les opportunités et les menaces éventuelles ?...

2-1) Faire les meilleurs choix pour atteindre ses objectifs :

Vous avez collecté une somme d'information et même si vous avez le souci d'observer en performance ce qui se passe sur le marché et son environnement, il vous faut conclure. Cette conclusion, dernière étape de la démarche de l'étude commerciale de votre projet reprend les trois aspects de l'utilité de l'étude de marché :

Certaines parleront de 'choix à faire' 'd'axes prioritaires' 'ou encore' 'd'angle d'attaque du marché'...d'autres parleront de 'stratégie commerciale'. Au-delà d'un vocabulaire technique, parfois mal adapté, il est nécessaire de faire un point sur l'utilité et l'objectif de la stratégie.

La stratégie, c'est en fait le fil conducteur qui va permettre à l'entreprise d'atteindre de chiffre d'affaires fixé au préalable.

Il s'agit d'opter pour le meilleur angle d'attaque en tenant compte des concurrents, des clients et du projet.

C'est généralement l'étape la plus délicate car elle nécessite la réflexion, la logique, la créativité, et souvent du talent.

Un chef d'entreprise doit toujours garder à l'esprit, lorsqu'il définit sa stratégie, la manière avec laquelle il va atteindre ses objectifs en s'insérant durablement sur son marché, tout en tenant compte des spécificités de son entreprise.

2-2 l'opportunité commerciale de se lancer :

A l'issue de son étude de marché, le porteur de projet doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Les besoins identifiés sont-ils couverts par la concurrence ?
- Mon 'plus' 'produit ou prestation va-t-il me permettre de prendre des parts de marché ?
- Le marché est-il suffisamment important pour accepter un nouvel entrant ?
- L'évolution du marché me permet-elle d'envisager mon projet à long terme ?
- Etc.

L'étude de marché doit donc rassembler le maximum d'informations susceptibles d'identifier les opportunités du marché et de prendre la décision d'aller plus loin dans son analyse.

La principale mission du futur chef d'entreprise est donc de combler son manque de visibilité, car cette carence peut rapidement conduire à l'échec de son projet.

Dans un second temps, il est nécessaire d'identifier les contraintes (les barrières) et les clefs de succès du marché.

Plus précisément, il s'agit d'identifier les critères qu'il est absolument nécessaire de respecter et/ou de connaître pour insérer durablement son projet d'entreprise sur le marché.

- Ex de clefs de succès : nécessite de s'implanter au centre-ville, de travailler en réseau, d'avoir une force de vente importante.
- Ex de contrainte : payer un ticket d'entrée pour travailler avec la grande distribution.

Il peut également arriver que certaines clefs de succès apparaissent comme des contraintes.

C'est le cas, par exemple, lorsqu'il est nécessaire pour un commerçant d'avoir une surface de vente importante, ce qui engendre des charges d'exploitation très lourdes. Dans ces conditions, le porteur de projet n'aura peut-être pas la capacité financière de s'insérer sur le marché.

2-3) Evaluer son chiffre d'affaires prévisionnel et valider financièrement le projet :

Trop peu de porteurs de projet savent que l'étude de marché permet d'estimer son chiffre d'affaires prévisionnel.

En étant capable de qualifier et quantifier son marché, le chef d'entreprise dispose de toutes les informations nécessaires pour procéder à des interprétations et à des estimations.

Il n'existe pas une mais plusieurs techniques de calcul du chiffre d'affaires. Il est d'ailleurs recommandé d'en utiliser au moins deux pour en faire une moyenne. Cela permet de confronter les données et les critères d'analyse, avec pour objectif de réduire au maximum le risque d'erreur.

Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel permet à son tour de valider la faisabilité financière : le projet va-t-il générer suffisamment d'argent pour faire vivre le chef d'entreprise et lui permettre de développer son entreprise ?

2-4) Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet :

Une fois l'étude de marché achevée et le projet validé commercialement, le porteur de projet connaît son environnement, les forces et les faiblesses de ses concurrents, les besoins de la demande.

Il connaît également les secteurs (ou segments de clients) de son marché qui sont porteurs, et qui lui assureront le meilleur développement à moyen terme.

Il va donc pouvoir se concentrer sur ces segments pour atteindre les objectifs du chiffre d'affaires qu'il s'est fixés, en leur proposant les meilleurs produits au meilleur prix.

SECTION 3 : La notion de rentabilité

La rentabilité d'une activité économique est sa capacité de produire un revenu exprimé en termes financier.²

Calculer la rentabilité d'un investissement consiste à apprécier sa capacité sécréter un surplus par rapport à la somme investie, surplus qui alimentera le bénéfice.³

Il convient de signaler que la rentabilité diffère de la productivité en ce sens que la première consiste à comparer le capital à son revenu. Quant à la seconde, c'est le rapport entre une quantité produite et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

De ce fait, les activités qui ont la plus forte productivité ne sont pas nécessairement celles qui ont la plus grande rentabilité.

Au sens strict, la rentabilité comporte deux caractéristiques spécifiques :⁴

- Une capacité, un potentiel de rendement
- Une mesure rémunération des apporteurs des capitaux, propriétaires de l'entreprise.

Au sens large, elle évoque l'aptitude de toutes sortes des capitaux à apporter de l'argent. Il existe plusieurs sortes de rentabilité parmi lesquelles nous évoquons :

- La rentabilité globale d'une entreprise,
- La rentabilité économique,
- La rentabilité financière,
- La rentabilité commerciale.

Cependant il n'est pas directement facile d'identifier une activité rentable.

Le résultat d'une d'entreprise peut être estimé à partir d'un certain nombre de critère :

Le résultat d'exploitation : qui mesure la capacité d'une entreprise a dégagé un résultat du simple fait de son activité de production.

² MUNDEK K., « Etude de la rentabilité », TFC, inédit, UCG, 2002.

³ J.P COUVREUR, Gestion financière, première partie « la décision d'investir », Rue, 4^{ème} éd. 1982, p. 112

⁴ BERNARD et Coli, *Dictionnaire économique et financier*, 6^{ème} éd. Seuil, Paris 1996, p. 70

Le résultat de l'exercice : qui mesure la capacité de l'entreprise à dégager un résultat positif une fois pris en compte l'ensemble de ses produits et de ses charges.

La valeur ajoutée : qui mesure la richesse réelle créée par l'entreprise du fait de sa fonction de production.

De même, les moyens mise en œuvre par une entreprise peuvent être mesurés par :

Le total du bilan : le total de l'actif mesure l'ensemble des biens et droits utilisés par l'entreprise pour produire.

Les capitaux propres : mesurent l'ensemble de ressources financières stables immobilisées par l'entreprise pour produire.

Le capital social de l'entreprise : qui mesure l'ensemble des moyens financière avancés par les actionnaires de l'entreprise.

L'estimation de la rentabilité d'une entreprise est donc un bon indicateur pour mesurer l'efficacité de l'entreprise dans le cadre de sa fonction de production. C'est pourquoi, le calcul de la rentabilité d'une entreprise doit s'accompagner d'une comparaison de son niveau de rentabilité avec celui de ses principaux concurrents, en effet, une entreprise peut très bien être rentable, mais révéler un niveau de rentabilité inférieur à celui de son secteur d'activité, ce qui tendrait à démontrer son manque de compétitivité par rapport à ses concurrents directs.

3-1) La mesure de la rentabilité :

Il existe plusieurs types de ratios utilisés pour calculer la rentabilité d'une entreprise :

3-1-1) La rentabilité globale d'une entreprise :

Elle mesure la rentabilité de l'ensemble des actifs utilisés par l'entreprise. Elle est calculée en faisant le rapport suivant :

Rentabilité globale = (Résultat net*100)/ actif total

La rentabilité globale est une mesure pas trop générale, et elle est souvent complétée par d'autres ratios plus significatifs.

3-1-2) La rentabilité financière :

La rentabilité financière est une rentabilité à destination des investisseurs. Ce ratio permet de savoir si l'investissement consenti par les actionnaires est rentable. Ainsi, les investisseurs ne s'intéressent pas au montant total des capitaux engagés dans l'exploitation (dettes comprises) mais uniquement des capitaux propres apportés par les actionnaires. La rentabilité financière se calcule en divisant le résultat de l'entreprise par le total des capitaux propres. Afin de faciliter la comparaison d'année en année, il est conseillé de retraiter le résultat net en supprimant les éléments non récurrents, à savoir le résultat exceptionnel. Le poids de la dette doit-elle être conservé car elle impacte directement la rentabilité financière.

La rentabilité financière est un outil intéressant pour l'investisseur apporteur de capitaux. Plus la rentabilité financière est élevée, plus la société devient attractive pour les apporteurs de capitaux. Il existe plusieurs techniques pour augmenter mécaniquement la rentabilité financière. Outre une augmentation du résultat, le dirigeant peut jouer sur la structure financière de l'entreprise. Les ressources à long terme de l'entreprise se divisent en capitaux propres et en dettes. Ainsi, le dirigeant peut privilégier l'endettement pour financer ses projets. Un endettement qui aboutit à une augmentation du résultat net se traduira mécaniquement par une hausse de la rentabilité financière. Attention toutefois, le dirigeant devra constamment équilibrer la demande des actionnaires pour une rentabilité financière élevée, et la charge de la dette qui ne devra pas dépasser certaines limites. Un trop fort endettement peut ainsi influencer fortement sur la rentabilité de l'entreprise à cause d'intérêts financiers trop élevés

Rentabilité financière = (Résultat net*100)/ Capitaux propres

3-1-3) Rentabilité commercial :

Elle mesure la capacité de la société à générer du chiffre d'affaire en fonction des volumes de ventes qu'elle réalise. Elle se mesure par le rapport entre le résultat net réalisé et le chiffre d'affaire.

Concrètement, Ce ration donne le taux de marge que la société réalise sur ses ventes et ainsi permet d'estimer son résultat futur en fonction des volumes de ventes prévus (chiffre d'affaire).

Rentabilité commercial = (Résultat net*100)/ chiffre d'affaire.

3-1-4) Rentabilité économique :

Dénoté "Return on assets" ou encore "ROA" il se calcule en divisant le bénéfice avant intérêts des emprunts et après impôts par la somme des capitaux propres et des dettes financières (autrement dit la somme des passifs de "haut du bilan"). Il exprime la capacité des capitaux investis à créer un certain niveau de bénéfice avant endettement.

Il s'agit toutefois dans les deux cas de la rentabilité immédiate. Une approche plus prospective utilise le taux de rentabilité interne calculé à partir des flux d'argent attendus dans le futur.

Cet indicateur mesure la rentabilité par rapport aux actifs immobilisés utilisés par l'entreprise pour produire. On la calcule donc en faisant le rapport suivant :

Rentabilité économique = (Résultat net*100)/ Investissement total.

Ce ratio est un indicateur plus pertinent de la rentabilité mesurée en termes d'efficacité du processus productif.

3-2) Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité, point mort ou encore point zéro, correspond au chiffre d'affaires pour lequel le résultat est nul ; l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice.

En d'autres termes, c'est le chiffre d'affaires qui permet de couvrir toutes les charges fixes et les charges variables directement liées à ce niveau d'activité. C'est surtout le chiffre d'affaires minimal à partir duquel l'entreprise pourra faire des bénéfices.

Ce dossier thématique nous donne les bases de ce calcul relativement simple qui vous permet de connaître le chiffre d'affaires que vous devez nécessairement dépasser, annuellement et/ou mensuellement, si vous souhaitez réaliser des profits.

3-2-1) Détermination du seuil de rentabilité :**3-2-1-1) Méthode comptable simple : Le chiffre d'affaires moins charges totales :**

Cette méthode est la plus simple à exprimer : le seuil de rentabilité d'une activité est atteint quand le chiffre d'affaires est égal au montant des charges mobilisées par cette activité. Les charges comprennent les charges fixes et les charges variables. Les charges fixes correspondent aux charges indépendantes du niveau d'activité (exemple : frais de structure, amortissements, etc.) ; tandis que les charges variables varient proportionnellement au niveau

d'activité (exemple : main d'œuvre, matière première, etc.). Mathématiquement, cela s'exprime ainsi :

$$CA - (CV + CF) \geq 0$$

Où CA représente le chiffre d'affaire, CV CF représentent les charges variables et les charges fixes.

3-2-1-2) Méthode basée sur la marge : marge sur coût variable moins frais fixes :

Le seuil de rentabilité est obtenu quand le chiffre d'affaires du produit dépasse ses coûts variables et la somme des frais fixes imputés arbitrairement. Cette méthode est la même que la première, mais souligne la **marge réalisée** plutôt que le chiffre d'affaires.

$$CF / \text{Taux MCV} \geq 0$$

Ou bien

$$CA * CF / MCV \geq 0$$

On en déduit la relation :

- Seuil de rentabilité en valeur est atteint quand : **MCV / Coûts fixes** ≥ 1
- Seuil de rentabilité en quantité est atteint quand : **(MCV unitaire * quantité) / coûts fixes** ≥ 1

NB : MCV = CA - CV La marge sur coût variable (MCV) est le chiffre d'affaires, diminué des charges variables. Elle peut être calculée pour chaque unité vendue.

3-2-1-3) Méthode de calcul du point mort : Particularité :

Le seuil de rentabilité est principalement calculé en *monnaie*. Mais il peut être converti en *quantités produites* ou en *nombre de jours* de chiffre d'affaires. De même, on peut déterminer la *date* à partir de laquelle l'entreprise atteint son seuil de rentabilité. Dans ce cas, cette date représente le « **point mort** ».

Le calcul est simple si l'activité est régulière, c'est-à-dire que son chiffre d'affaires se répartit régulièrement au cours de l'année. Dans ce cas, la date à laquelle l'entreprise atteint son point mort se calcule ainsi (en moins de chiffre d'affaires) :

Seuil de rentabilité*12 mois

Chiffre d'affaires annuelles

On en jours de chiffres d'affaires :

SR*360

Chiffre d'affaires annuelles

3-2-1-4) Méthode financière :

Au-delà de ces calculs comptables, le point mort financier est celui où la marge couvre non seulement les coûts fixes, mais aussi le coût du capital engagé, notion financière décisive pour estimer les capitaux propres nécessaires à l'activité et faire considérer l'entreprise comme saine par les banques.

3-3) Valeur actuelle nette :

La valeur actuelle nette (VAN) est utilisée pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Un investissement rentable est un investissement qui accroît la valeur de l'actif économique, c'est à dire qui crée de la richesse. En d'autres termes, il faut que les recettes générées par l'investissement soit supérieur à son coût. Pour calculer la **valeur actuelle nette (VAN)**, deux types de flux sont donc nécessaires. Le premier est le montant de l'investissement initial, qui inclut toutes les charges relatives à la réalisation du projet. C'est le coût de l'investissement. Ensuite, il faut évaluer les cash-flows générés par ce même investissement pour toutes les périodes futures. Ce sont les recettes. Cette phase est très importante et souvent difficile. En effet, la conjoncture économique évoluant sans cesse, les cash-flows peuvent varier de manière importante. Ces cash-flows doivent être actualisés en date 0, permettant ainsi de connaître la valeur actuelle des flux futurs. Cette actualisation est indispensable car un euro aujourd'hui ne vaut pas un euro demain.

3-3-1) Calcul de la valeur actuelle nette (VA) :

On appelle valeur actuelle d'un projet la valeur résultant de l'actualisation des différents flux de trésorerie qu'il génère.

Soit :

Valeur actuelle = Montant du flux espéré / rendement annuel exigé élevé à la puissance du nombre d'année.

3-3-2) Valeur actuelle nette d'un investissement :

La Valeur actuelle nette d'un projet d'investissement correspond à la différence entre les cash-flows futurs actualisés et les capitaux investis.

Soit :

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{fi}{(1+t)^i} - I_0$$

Si la valeur actuelle nette d'un projet d'investissement est positive, les flux de ce projet en valeur d'aujourd'hui sont supérieurs à l'investissement en cash qu'il nécessite : il mérite donc, d'un point de vue financier d'être entrepris. La valeur actuelle nette est alors considérée comme la valeur créée par un investissement. Elle représente l'augmentation immédiate de valeur qui revient à l'investisseur.

En effet, si l'investissement coûte 100 et que la valeur actuelle de ses flux futurs est de 110, l'investissement qui le réalise s'enrichit de 10.

Si, en revanche, l'investissement de départ est supérieur à la valeur actuelle des flux futurs, le projet doit être abandonné sous peine de détruire de la valeur.

3-4) Le taux de rentabilité interne (TRI) :

La valeur présente et la rentabilité interne sont deux mesures très étroitement liées. En réalité, le taux de rentabilité interne est égal au taux d'actualisation qui produit une valeur actuelle nette nulle pour l'investissement. Par conséquent, le taux de rentabilité interne (TRI) peut être dérivé de cette équation :

$$\text{Valeur actuelle nette} = \sum_{i=1}^n \frac{fi}{(1+TIR)^i} = 0$$

Le tout premier flux (F_0) est égal au montant de l'investissement initial, et est donc négatif.

Chacun des flux futurs sera ramené à une valeur présente grâce à un taux d'actualisation identique, le taux de rentabilité interne.

En prenant l'exemple d'un d'entrepreneur faisant l'achat d'un site internet afin d'appuyer ses ventes. Ce site lui coûte 100 et devrait lui rapporter 115 au bout d'un an. Quel est la rentabilité de cet investissement ? Il apparaît évident de dire que celle-ci est de 15%. Ce taux de 15% n'est autre que le taux de rentabilité interne de cet investissement. En utilisant la formule du TRI citée plus haut, on obtient :

$$\text{Valeur actuelle nette} = -100 + \frac{115}{1 + TRI} = 0$$

$$100 = \frac{115}{1 + TRI}$$

$$100 \cdot (1 + TRI) = 115$$

$$1 + TRI = \frac{115}{100}$$

$$\frac{115}{100} + 1 = TRI$$

$$TRI = 15\%$$

En imaginant désormais que ce site internet coûte toujours 100 à l'acquisition, mais qu'il rapporte 70 en première année, puis 70 en deuxième année. On peut chercher à calculer le taux de rentabilité interne en résolvant l'équation suivante :

$$VAN = -100 + \frac{70}{1 + TRI} + \frac{70}{(1 + TRI)^2} = 0$$

On obtient, par itération, un TRI égal à 25,69%. Si l'exigence de rentabilité de notre entrepreneur était inférieure à 25,69%, alors cet investissement serait attractif. Dans le cas contraire, il devrait rejeter cette acquisition.

3-5) Le délai de récupération :

Ce critère indique le temps nécessaire (nombre d'années et mois) pour que les recettes nettes d'exploitation actualisées couvrent le montant de l'investissement.

Le délai de récupération des capitaux investis est aussi appelé le pays back. Cette méthode qui tient compte du vœu de l'entrepreneur vise la rapidité de récupération de la mise initiale. Elle est fondée en réalité sur l'application du risque couru. Plus rapidement l'entrepreneur aura récupéré sa mise initiale moins grand sera le risque qu'il court.

Mathématiquement le délai de récupération est obtenu en appliquant la formule suivante :

$$DR = \frac{I}{Fm}$$

I : Montant de l'investissement

Fm : flux de trésorerie d'une année d'exploitation "moyenne"

3-6) L'indice de rentabilité :

Indice de rentabilité ou indice de profitabilité c'est le rapport entre la valeur actualisée de l'ensemble des flux de revenus attendus du projet et le montant initial de l'investissement

IP > 1 : Le projet est acceptable.

IP < 1 : Le projet est à rejeter.

3-7) Le cash-flow et la capacité d'autofinancement (CAF) :

Terme de comptabilité désignant les montants d'argent liquide encaissés ou dépensés par une entreprise sur une période déterminée (parfois pour un projet spécifique), le cash-flow (aussi appelé flux de trésorerie) sert à évaluer l'état ou la performance d'une société ou d'un projet, à identifier les problèmes de rentabilité (une entreprise n'est pas forcément rentable quand elle

fait des profits, et une société peut être déficitaire en raison d'un manque de liquidités même en faisant des bénéfices).

3-7-1) Détermination de la CAF :

«Un cash-flow est le solde des flux de trésorerie engendrés par un investissement à la clôture d'une période »⁵

Cash-flow net = = résultat net + dotations nettes aux amortissements et aux provisions - plus-values de cession d'actifs + moins-values de cession d'actifs - variation du besoin en fonds de roulement

1-Dotation aux amortissements

On distingue plusieurs types d'amortissements :

- **L'amortissement linéaire** : consiste à répartir de manière constante la charge d'une acquisition pendant la durée de son utilisation.

Coefficient d'amortissement : $1/(\text{nombre d'année d'utilisation})$

- **L'amortissement dégressif** : Il consiste en une dotation aux amortissements qui décroît au fil du temps, ce qui permet d'affecter la charge d'un achat en majeure partie sur les premières années de son utilisation.

Le taux de l'amortissement dégressif se calcule en appliquant un coefficient sur le taux d'amortissement linéaire. Le coefficient appliqué est variable en fonction de la durée d'amortissement,

- **L'amortissement Variable** : consiste à adapter le montant de l'annuité d'amortissement en fonction de l'utilisation réelle du bien acheté.

⁵ BARAV Jean et DELAYA Jacqueline, gestion financière, édition Dunon D,1991, p316

- **L'amortissement exceptionnel** : Lorsqu'une entreprise souhaite réaliser un investissement particulier et affecter sa charge sur quelques mois, elle peut demander à l'administration fiscale de bénéficier d'un amortissement exceptionnel (ou accéléré).

D'une manière générale, l'amortissement exceptionnel permet d'amortir sur une année un investissement particulier. Pour pouvoir bénéficier de ce régime de faveur, l'entreprise doit en faire la demande auprès de la Direction départementale des finances publiques avant l'acquisition du bien ou l'achèvement de la fabrication ou de la construction de l'immobilisation concernée.

2 Dotation aux provisions :

On distingue plusieurs types de provisions :

- Les provisions pour dépréciation : constatation de la diminution de valeur d'un bien ou d'une créance, mais à caractère réversible.
- Les provisions pour risque et charges : dettes potentielles concernant un risque ou une charge dont la réalisation est probable. Elles figurent au passif du bilan et constituent une masse particulière.

3 Besoin en fond de roulement (BFR)

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est la liquidité dont l'entreprise a besoin simplement pour faire rouler son activité.

SECTION 4 : Les Prévision financières

L'établissement des prévisions financières consiste à traduire, en termes financiers, tous les éléments réunis au cours des étapes précédentes et à vérifier la fiabilité de son entreprise en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment lisible : 3ans

Pour les grands projets il n'est pas rare que les prévisions soient réalisées sur 5 ans, voire plus. Mais, dans la majorité des cas, une période triennale est largement insuffisante.

Les différents choix opérés concernant la nature du produit ou de la prestation, la façon d'exploiter le marché et le mode de gestion de la future entreprise vont nécessiter de recourir à certains moyens techniques et humains, qu'il convient d'évaluer précisément.

Une méthode simple consiste :

- A répondre, pour chaque fonction de l'entreprise (acheter, stocker, fabriquer, prospecter, vendre, etc..). aux questions suivantes : comment ? Avec quoi ? Avec qui ?
- Puis à dresser un tableau reprenant l'ensemble de ces moyens avec leur traduction en termes reviendrons en parlant du besoin en fond de roulement.

Les prévisions financières devront pour l'essentiel répondre à 5 grandes questions :

4-1) l'établissement du plan financement initial :

Il consiste à remplir un tableau regroupant :

Du côté gauche tous les besoins financière durables de l'entreprise, c'est-à-dire :

- Les frais d'établissements
- Les "équipements" au sens large qu'il faut acheter (les investissements HT selon leur nature deviendront ultérieurement les immobilisations incorporelles, corporelles et financières dans le bilan du premier exercice de l'entreprise).
- Le besoin en fond de roulement (BFR), c'est-à-dire le montant d'argent utilisé en permanence, tant dans l'achat et la détention du stock dont on a besoin tout le temps pour fonctionner correctement (montant diminué des facilités de paiement consenties en permanence par les fournisseurs) que dans les délais de paiement que l'on va être obligé d'accorder aux clients (argent du en permanence) que dans les délais de paiement que l'on va être obligé d'accorder aux clients (argent du en permanence par les clients).

Du côté droit, les ressources financières durables :

- Qui sont apportées par le porteur du projet (apports personnels).
- Qu'il faudra trouver en complément (prise de participation de tiers, prime ou subvention, emprunt à moyen ou long terme).

En bonne orthodoxie de gestion, les besoins financiers durables doivent être couverts par des ressources financières de même nature.

Les totaux des deux colonnes doivent être égaux. Par conséquent si la somme des apports (éventuellement majorités de primes ou subventions), reste inférieure au total des besoins durables il faudra combler cette différence par un financement externe.

Ce financement, en principe de nature bancaire, devra être en cohérence avec la pratique des banques qui appliquent certains principes pour la distribution des crédits d'investissements (crédit à moyen ou long terme) comme :

- Ne pas risquer plus de fonds que le créateur lui-même.
- Ecarter de l'assiette de financement les investissements incorporels (hormis le fonds de commerce) et très souvent le besoin en fond de roulement.
- Ne financer qu'à hauteur de 70% du prix HT ce qui recevable (besoin finançable par la banque)
- Tolérer chez l'emprunteur un endettement à terme qui ne dépasse pas le total des CAF des trois premières années (CAF= capacité d'autofinancement).
- N'accepter chez l'emprunteur qu'une charge annuelle de remboursement du capital emprunté limité au plus à la moitié de la CAF prévisionnelle.

Ces deux derniers critères imposés par les banques ne pourront être vérifiés qu'une fois le compte de résultat établi, ce qui pourra amener à reconsidérer la solution financière.

4-2) Etablissement du compte de résultat pour chacune des trois premières années :

Le compte de résultat peut être établi soit sous forme de liste soit sous forme classique et plus simple d'un tableau.

Dans ce dernier cas, il s'agit d'un tableau retraçant l'activité et permettent, pour chacun des trois premiers exercices, de recenser :

- Dans la partie gauche l'ensemble des charges (achat et frais généraux) de l'exercice.
- Dans la partie droite les produits (chiffre d'affaires) de l'exercice et par différence entre les deux colonnes du tableau s'assurer que l'activité dégage un bénéfice suffisant (reliquat des produits par rapport aux charges).

Pour remplir correctement le compte de résultat, il faudra :

Dans la partie gauche du tableau :

- Ne rien oublier des charges prévisible d'exploitation (un plan comptable pourra servir de liste-type).
- Evaluer la dotation aux amortissements pour les investissements achetés (si, bien sûr, ils sont amortissables).
- Calculer également les charges financières induites par le "financement externe" qui a été déterminé pour équilibrer le plan de financement initial.

Dans la partie droite du tableau :

Sont inscrits : le chiffre d'affaires et éventuellement les autres produits (financiers ou exceptionnels).

Tous les montants sont à porter pour leur montant hors taxes (sauf en cas de non assujettissement à la TVA).

Remarque :

A ce stade, le compte de résultat ne peut pas être définitivement arrêté, car il est possible que la situation de trésorerie au cours des premiers mois nécessite le recours à des crédits bancaires à court terme. Si c'était le cas, il faudrait bien sur incorporer aux charges financières déjà inscrites les agios y afférent. Ce calcul nécessite d'établir le plan de trésorerie.

4-3) Etablissement du plan de trésorerie :

Il s'agit d'un tableau présentant tous les décaissements et tous les encaissements prévus au cours de la première année, en les ventilant mois par mois dans 12 colonnes.

Chaque entrée ou sortie de fonds en TTC pour les opérations assujetties à la TVA doit être portée dans la colonne du mois ou elle doit normalement se produire. Le créateur détermine en suite le solde de trésorerie du mois, puis un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre. De cette manière, il est en mesure de savoir par rapport à ses prévisions d'activité si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Si ce document prévisionnel devait faire ressortir une impasse de trésorerie à un certain moment, il sera impératif qu'il trouve une solution avant le démarrage de l'entreprise.

En effet, si statistiquement 17% des entreprises nouvelles disparaissent au cours de la première année, c'est, pour beaucoup de cas, en raison de problèmes de paiements courants !

Il faudra donc peut-être prévoir des crédits bancaires de fonctionnement (comme l'escompte de papier commercial, la mobilisation de créances professionnelles dans le cadre de la loi DAILLY, le découvert, etc..) et tenir compte de leur cout dans le compte de résultat.

4-4) Etablissement du plan de financement à 3ans :

Une bonne structure financière est gage de pérennité pour la nouvelle entreprise, qui pourra ainsi faire a des aléas (retard dans la montée en puissance du chiffre d'affaires, impayé, etc...) d'autre mieux qu'elle aura des ressources financière stable en réserve pour cela.

De manière à prévoir l'évolution de la structure financière de l'entreprise, il est nécessaire d'élaborer sur le même principe que le plan de financement initial, un tableau projetant, à la

fin de chacune des trois premières années, l'évolution des besoins financiers durable et des ressources financiers durables et des ressources financières stables.

Pour la première année, il suffira de reprendre le contenu du plan de financement initial en y incorporant les éléments nouveaux survenus au cours de l'exercice, notamment les ressources propres nouvellement générés par l'activité : la capacité d'autofinancement ou CAF.

En création de l'entreprise le CAF est égal à :

Bénéfice après impôt+ dotation aux amortissements de l'exercice.

Pour les années 2 et 3 il ne faudra prendre en compte que les seuls éléments nouveaux apparus dans les besoins ou ressources durables au cours de chaque exercice respectif.

Il est nécessaire que pour la première année, les ressources excèdent les besoins d'un montant représentant au moins 15 à 20 % du montant de la CAF cet excédent doit s'accroître les années suivantes.

4-5) Calcul du point mort (seuil de rentabilité) :

Le point mort représente le niveau d'activité qui prend, grâce à la marge réalisée (différence entre ce niveau de ventes et les charges variables découlant implicitement de ce chiffre d'affaires) d'avoir les moyens de payer toutes les autres charges de l'exercice, c'est-à-dire les charges fixes.

Pour calculer ce point mort, il faut :

1) Répartir l'ensemble des charges de l'exercice en deux catégories :

- le montant de toutes les charges fixes : ensembles des dépenses que l'on a obligatoirement, que l'on vende ou que l'on ne vende pas (ex loyer du local commercial, salaires, charges sociales, assurance, comptable, etc...)
- Le montant de toutes les charges variables : montant des dépenses découlant automatiquement du niveau des ventes (par ex : le montant des approvisionnements correspondant au chiffre d'affaires réalisé, frais de transport sur achat et/ou sur ventes, commissionnement versé sur les ventes....).

- 2) Calculer la marge sur cout variable qui est égale au montant prévisionnel des ventes diminué des charges variables entraînées automatiquement par ces ventes.
- 3) Traduire cette marge en pourcentage de chiffre d'affaires (taux de marge sur cout variable) en divisant la marge sur cout variables par le montant du chiffre d'affaires et en multipliant le résultat par 100%.
- 4) Diviser le montant des charges fixes par ce taux de marge pour obtenir le seuil de rentabilité montant de chiffre d'affaires qui permettra de payer toutes les charges fixes.

Dès que les ventes dépasseront le point mort, l'entreprise commencera à dégager des bénéfices.

Le seuil de rentabilité est un bon indicateur pour compléter l'approche de réalisme du projet car on peut le traduire concrètement en nombre d'heures à facturer, nombre d'articles à vendre en moyenne par jour (ou par semaine) etc....

RESUME :

Dans ce chapitre nous avons définis les déférentes notions qui ont une relation directe avec la rentabilité d'une manière générale, et ce qui va nous intéresser plus c'est les notions de l'actualisation (La valeur actuelle nette VAN, et le taux de rentabilité interne TRI).

Ces deux critères servent à déterminer si un projet d'investissement est opportune ou non, ou si un projet est plus avantageux qu'un autre.

Chapitre 03

Etude de rentabilité de la nouvelle aire de services

Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL :

1-1) Historique :

L'Algérie est un pays en voie de développement, depuis son indépendance en 1962, elle a su mobiliser ses efforts pour relancer son économie et satisfaire les nombreux besoins d'une population à forte croissance. L'économie algérienne est basée sur l'exploitation des produits pétroliers.

Le secteur hydrocarbures qui représente à lui seul 98 % des rentrées en devises fortes est un secteur stratégique et important.

Parmi les grandes entreprises qui font la fierté du pays, NAFTAL se classe en deuxième position après SONATRACH.

Certaines entreprises économiques comme NAFTAL, occupent au sein de l'économie algérienne une place prépondérante et jouent le rôle de développement.

La commercialisation et la distribution des produits pétroliers ont été monopolisées jusqu'au 24/02/1971 par des entreprises multinationales. Après l'indépendance SONATRACH qui a été créé par le décret N°63-491 du 31/12/1963. Issu de SONATRACH ; l'entreprise ERDP (entreprise nationale de raffinage de distribution des produits pétroliers) a été créé par le décret N°80-101 du 06/04/1980.

Entrée en activité le 01/01/1982, elle est chargée de l'Industrie de raffinage et de distribution des produits pétroliers. En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution par le décret N°87 189.

NAFTAL a été créé après cette séparation, elle est chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers. A partir de 1998; elle change de statut et devient filiale à 100 % de SONATRACH

NAFTAL, est la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers au capital de 15.650.0'00.000.00 DA.

NAFTAL est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social de la commercialisation et de Distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à

L'aviation et à la marine, le GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatique.

1-2) Missions et objectifs de l'entreprise NAFTAL :

1-2-1) Missions :

NAFTAL a pour mission principale, la commercialisation et la distribution des produits pétroliers sur le marché national. Les missions de NAFTAL sont essentiellement reprises comme suit :

- Organiser et développer son activité de commercialisation et de distribution,
- Développer ses infrastructures pour satisfaire les besoins du marché,
- Développer en permanence une image de marque et de qualité,
- Recourir à la formation, au recyclage et au perfectionnement des travailleurs
- Veiller à la mise en œuvre des mesures visant à la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés,
- Assurer la maintenance des équipements et du matériel roulant de son patrimoine.

1-2-2) Objectifs :

NAFTAL, axerait ses objectifs et sa stratégie autour d'une politique pour ses métiers de base ; son repositionnement au niveau national ainsi donc l'entreprise devrait faire face aux différentes mutations de l'économie nationale dont le but de préserver et consolider la position stratégique sur le marché.

Ses principaux objectifs sont :

- Maîtriser les coûts et améliorer la qualité de ses produits et services, développer les capacités de stockage et les ventes en gros ;
- Mettre en place une stratégie marketing, communication et formation,
- Préserver et consolider les parts du marché,
- Adopter une organisation en adéquation avec les mutations et l'environnement,
- Rechercher et développer le partenariat avec d'autre entreprise,

- Le dimensionnement de ses activités au niveau national, avec le maintien de sa position de leader,
- Le redéploiement à l'échelle Internationale et recherche d'alliances stratégiques.

1-3) Organisation de l'entreprise NAFTAL :

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structure opérationnelles bénéficiant de produits pétroliers.

Ces structures opérationnelles bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des directions régionales spécialisées.

Ces centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Le 09/06/2004, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principes structures suivantes:

- **Direction générale :** Qui est chargé de la politique et des orientations générales de la cohérence de l'ensemble du pilotage du management et de la veille stratégique.
- **Les structures fonctionnelles :**
 - Direction exécutives
 - Direction centrales
 - Direction de soutien

A) direction exécutives : chacune dans son domaine d'activité, sont Chargées de

- Définir la politique et la stratégie de la société,
- Anticiper les tendances,
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et de Contrôle
- Assurer le management stratégique,
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble.

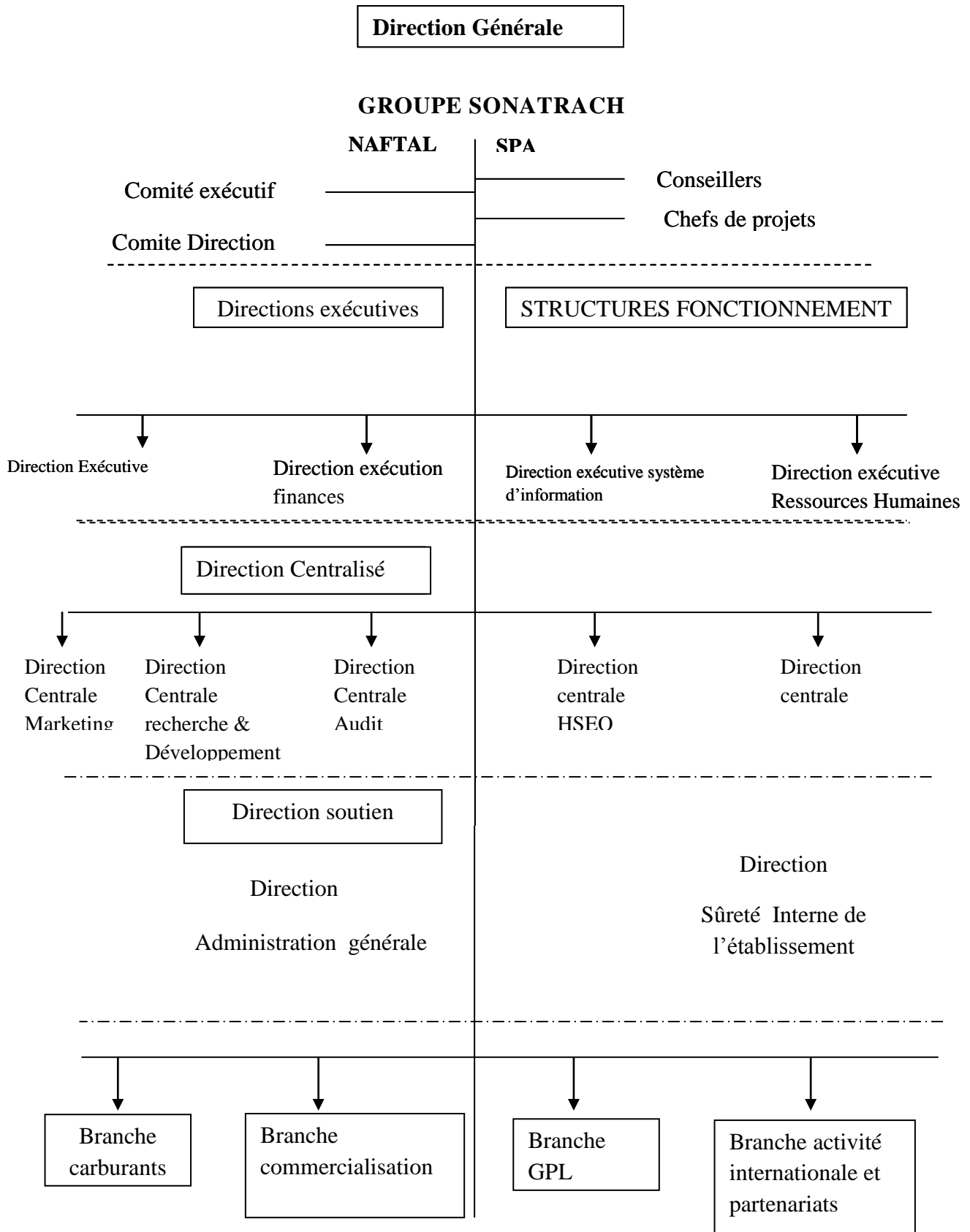
B) Directions centraux: sont des centres d'expertise pour les activités de recherche et développement d'audit, de la procédure et contrôle de gestion, des systèmes d'information, de l'hygiène sécurité environnement qualité et les affaires sociales culturelles.

C) Directions de soutiens : assurent la sûreté interne de l'établissement et de la gestion administratives du siège social de la société

- **Les structures opérationnelles :** sont organisées en ligne en ligne produites selon les quatre branches :
 - Branche carburant
 - Branche commercialisation
 - Branche activité internationale
 - Branche GPL

Chaque branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social.

1-4) Figure de l'entreprise NAFTAL :



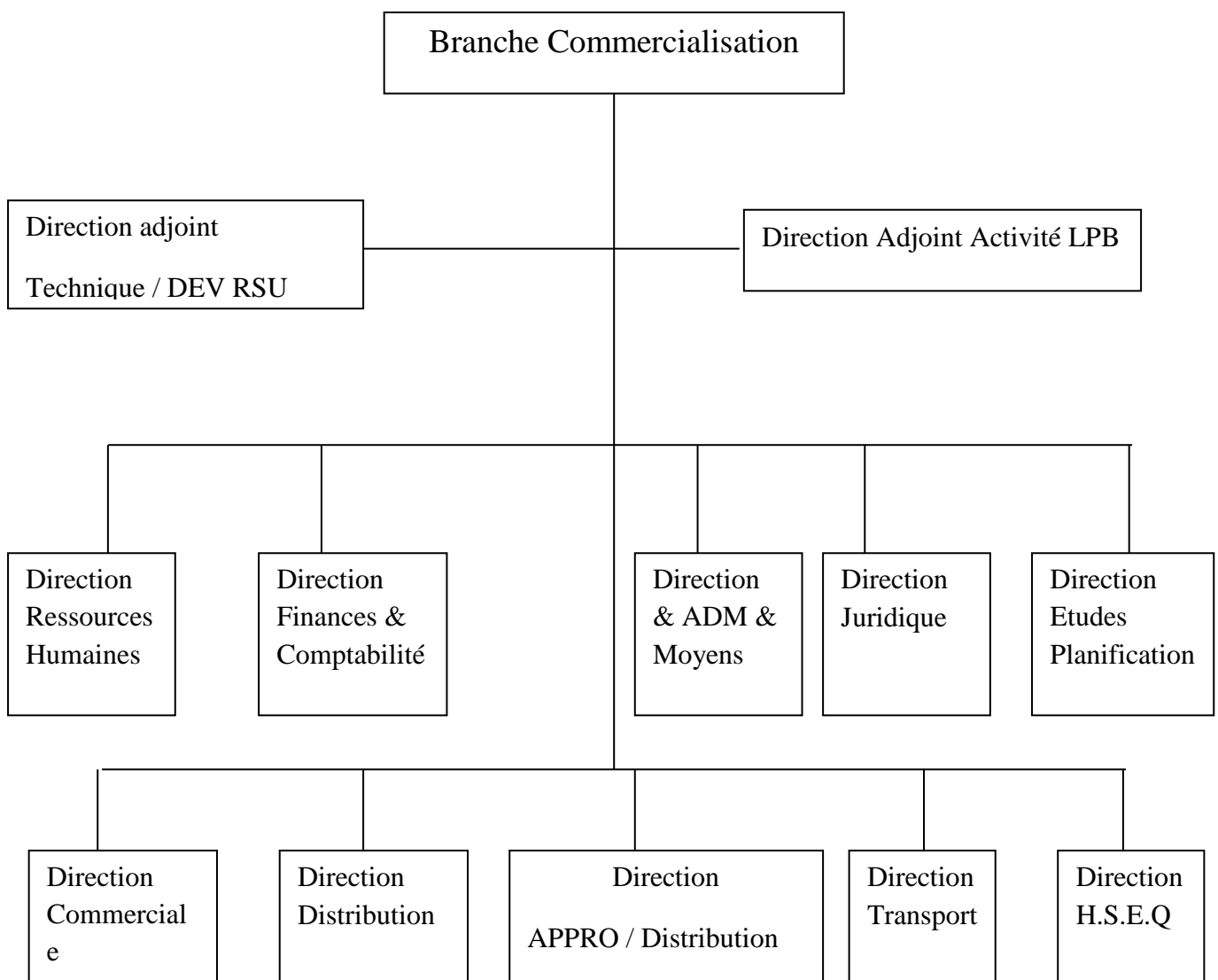
1-5) Présentation de la branche commercialisation :

LA branche commercialisation est chargé de :

- Commercialiser les produits pétroliers carburants, pneumatiques et bitumes et autres produits destinés à l'automobile ou à l'automobiliste ;
- Proposer toutes mesures en vue d'adapter l'organisation de la branche à la vision stratégique de l'entreprise ;
- Assurer la commercialisation des carburants, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques à travers tout le territoire national;
- Mettre en place des systèmes de gestion performants et assainir et actualiser la nomenclature des postes de travail ;
- Assurer les prestations de services sur l'ensemble de points de vente;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburant, lubrifiante, pneumatiques et bitumes (réseau de station-service, gros consommateurs & autres clients),
- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie de marketing du réseau (GD, GL, PVA & services),
- Gérer, contrôler et suivre le réseau commercial en gestion directe ;
- Procéder à des inspections régulières pour s'assurer de la qualité des services, du respect des normes de sécurité et de gestion;
- Evaluer et procéder à l'achat des équipements nécessaires à la maintenance et à la rénovation du réseau ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du GPL/carburant;
- Initier et coordonner les actions de communication destinées à la promotion et la vulgarisation des produits ;
- Initier, diriger et superviser les études du marché ;
- Mettre en place, contrôler et évaluer la force de vente des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle,

- Définir un plan de production par station-service, centre de conversion et autres points de ventes et en suivre l'exécution ;
- Veiller au maintien d'imager de marque et de la qualité des prestations sur l'ensemble des points de vente ;
- Veiller à l'équilibre financier des activités de commercialisation et le cas échéant, recommander et mettre en œuvre les mesures correctives ;
- Analyser, consolider et recommander à l'approbation de la hiérarchie des plans et budgets de fonctionnement et d'investissement de la branche.

1-5-1) Organigramme de la branche commercialisation :



1-6) Présentation de la direction finance :

La direction finance et comptabilité est chargée d'assurer la tenue de la comptabilité générale ainsi que celles des projets des opérations d'investissements initiés par les structures de la branche dans le cadre du système de comptabilité générale conformément aux procédures mises en place par l'entreprise et à la réglementation en la matière.

A cet effet, la direction gère et suit le patrimoine de la branche et elle établit, analyse, consolide le bilan comptable de la branche commercialisation.

Pour mener à bien ses différentes missions la DFC est structurée en quatre (4) départements :

Département finances : Ses principales missions sont:

- Veiller à l'utilisation des ressources stables pour financer l'actif immobilisé
- Evaluer les ressources d'autofinancement
- Etudier et proposer les moyens les plus appropriés au financement des opérations

Ce département comporte quatre (4) services :

- Service paiement
- Service rapprochement
- Service coordination
- Service tickets à crédit

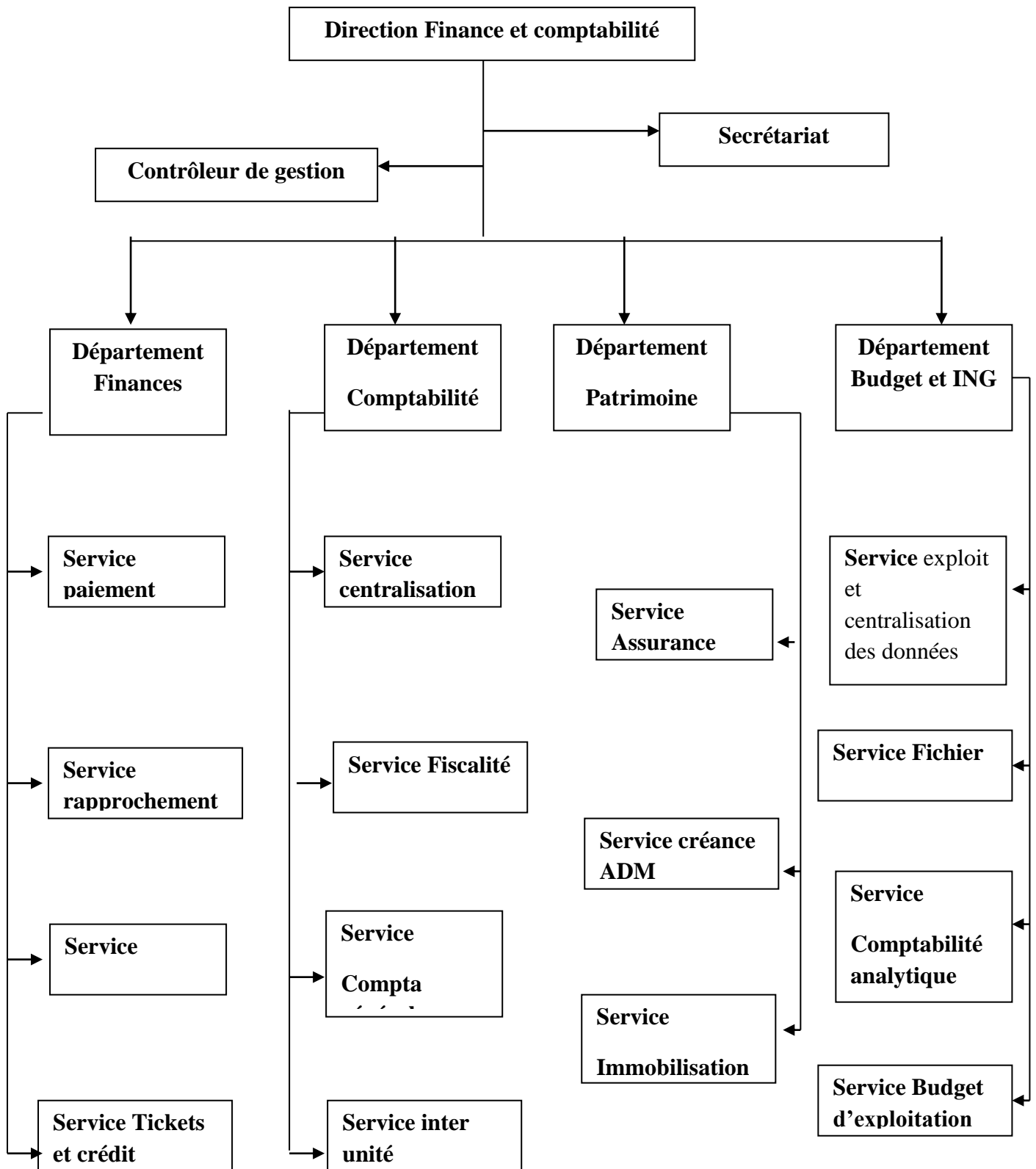
Département comptabilité générale : ses principales attributions sont les suivantes :

- Veiller à l'application des règles comptable conformément aux préconisations du système comptable financier (SCF)
- Elaborer les procédures en matière de tenue des comptes.
- Assurer la comptabilité des projets, des opérations d'investissement initiées par les structures de la branche.

Il se comporte de quatre (4) services :

- Services consolidation comptable
- Services fiscalité
- Services inter unité
- Service comptabilité générale

1-6-1) Organigramme de la direction finance et comptabilité :



1-6-2) Mission de la direction finance :

Elle est chargé de :

- Appliquer la politique financière et comptable de la société.
- Veiller à la sauvegarde de l'équilibre financier de la branche commercialisation.
- Evaluer les besoins en financement de la Branche Commercialisation et en suivre, en liaison avec la Direction Exécutive Finances (DEF), la recherche et la mise en place par les institutions financières.
- Veiller à la tenue de la comptabilité générale conformément aux procédures et à la réglementation en la matière.
- Arrêter, analyser et consolider les bilans de la Branche Commercialisation.
- Gérer les créances de l'activité et suivre leur recouvrement.
- Elaborer le programme de contrôle de gestion de la Branche commercialisation et en assurer l'application
- Mettre en place un système de comptabilité analytique et en assurer l'application et le développement.
- Gérer et suivre le patrimoine de la Branche Commercialisation.

1-6-3) Mission du département finance :

- Traiter les dossiers de paiement des investissements, des fournisseurs et autres dépenses (NAFTEC, STPE, SNTR, SNTWL...etc.).
- Veiller à l'utilisation de ressources stables pour financer l'actif immobilisé.
- Evaluer les ressources d'autofinancement.
- Veiller au respect des échéanciers de paiement et des délais de crédit par la clientèle.
- Etudier et proposer les moyens les plus appropriés au financement des opérations.
- Evaluer les besoins en fonds de roulement.
- Elaborer le plan de financement.
- Proposer les placements financiers rémunérateurs.
- Tenir à jour, exercer un suivi et un contrôle rigoureux des écritures liées aux opérations de trésorerie.
- Coordonner les relations entre la division et les institutions financières.
- Consolider les situations de trésorerie.

- Gérer les délégations de pouvoir.
- Cordonner les relations avec les institutions financières (banques, CCP....etc.).
- Identifier et remédier les flux financiers.
- Analyser et pallier aux origines de l'insolvabilité.

SECTION 2 : Présentation du projet de station-service

2-1) Présentation globale d'une station de service :

Le réseau stations-service est le point de rencontre avec le client, il constitue un axe stratégique dans le développement de l'entreprise. Il doit représenter une image de marge pour s'intégrer dans un marché qui s'ouvre progressivement à la concurrence.

Le concept de station de service a évolué progressivement :

Primitivement, une piste avec volucompteurs, un kiosque arbitrant les exploitants et vendant quelques produits de dépannage et généralement une ou deux baies techniques où s'effectuaient les vidanges et lavages.

En fin des années 80, une très grande piste avec un large auvent couvrant volucompteurs un portique de lavage automatique et, parfois, une baie pour le graissage, cette évolution étant une conséquence de deux courants en apparence contraires.

La dévolution est considérable du parc automobile national à partir des années 60 et a imposé le concept de point de vente spécialisé et la création d'autres points de ventes.

La concurrence acharnée entre les distributions, en particulier depuis la hausse des prix ayant suivi le premier choc pétrolier, les conduis à valoriser au maximum des potentialités de leurs ventes.

2-2) Les différents types et modes de gestion de stations-services :

2-2-1) Types de stations :

La station prestige :

De grandes capacité de stockage (+ de 200 m³) elle assure en outre la prestation liée à l'orientation des véhicules.

La station filling :

Elle distribue exclusivement des carburants et commercialise des produits annexes (lubrifiants).

2-2-2) Les modes de gestion :

Quatre modes de gestions sont à prévoir, à savoir :

Réseau en gestion directe (GD) :

Patrimoine de NAFTAL, géré par son personnel. Il dispose de grandes capacités de stockage et couvre l'ensemble du territoire national y compris le grand sud. Il représente 17% du réseau global de distribution.

Réseau en gestion libre (GL) :

Patrimoine de NAFTAL, issu des ex-sociétés pétrolières (SFEILL, BP, ESSO, BERYL...) et confié en gérance libre à des tiers, lesquels sont lié à NAFTAL par un contrat. Les point de vente de ce réseau son de vieilles infrastructures avec de faibles capacités de stockage carburants et implantés généralement en zone urbaine. Il représente 17% aussi du réseau national de distribution.

Réseau de gestion en revendeur ordinaire (RO) :

Patrimoine propriété de l'exploitant lequel est lié à NAFTAL par un contrat de fidélité.

Il est constitué de toutes premières stations du réseau national et il représente 11% du total réseau.

Réseau de points de ventes agréés (PVA) :

Patrimoine propriété de l’exploitant, lequel est lié à NAFTAL par un contrat commercial.

C’est un segment récent en plein développement et en extension d’année en année il représente 55% du réseau global de distribution.

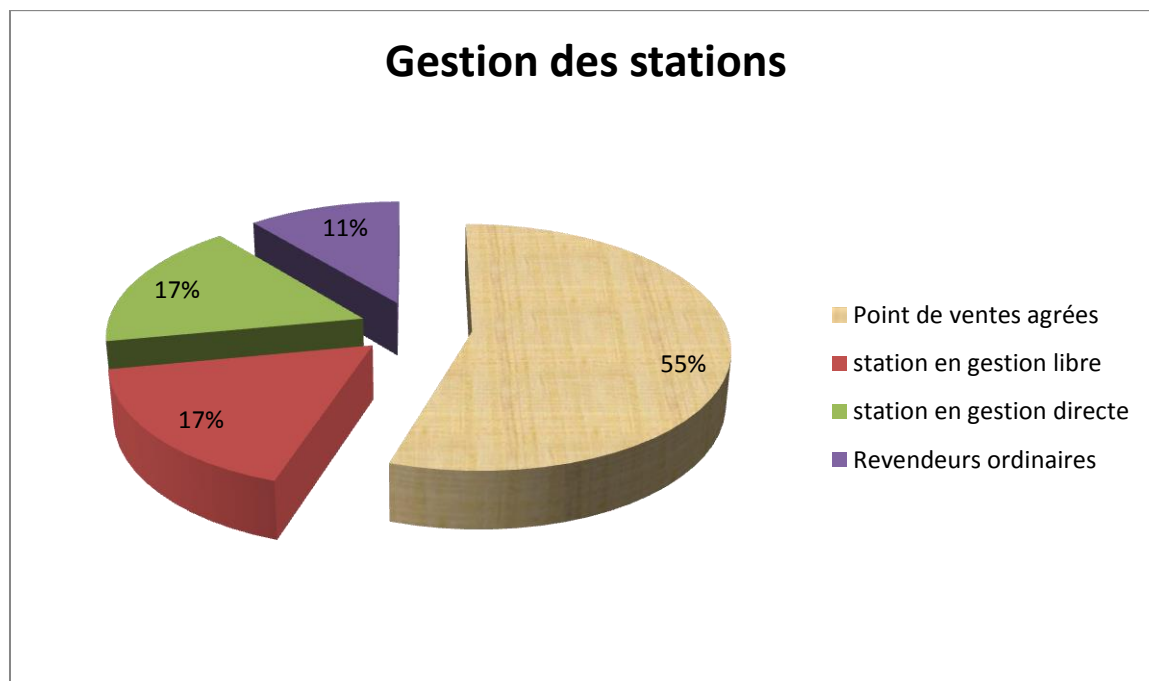
Répartition par mode de gestion :

Tableau N°1 : Répartition des stations de services par mode de gestion :

Mode de gestion	Points de ventes agréés	Station en gestion directe	Station en gestion libre	Revendeurs ordinaires
%	55	17	17	11

Source : Branche commercialisation

Graphe N°1 : Répartition des stations par mode de gestion :



Source : Branche commercialisation

La rentabilité est la présentation de la performance des ressources investies.

A cet effet, nous allons faire une étude prévisionnelle sur un cas concret.

Section 3 : Description générale du projet station de services autoroutiers

3-1) Localisation :

Il s'agit de réaliser une station services autoroutière sur un site de l'autoroute EST-OUEST dans la wilaya de TLEMCEM ville de ZIANIDES

Le site est localisé par un point kilométrique PK ayant pour référence le point PK 1086+315 correspondant à la fin de l'autoroute du côté Ouest.

A savoir : TLEMCEM (01) PK 1086+315

NB : (01) est le nombre de station à réaliser.

3-2) Activité fuel :

Les stations de services que NAFTAL envisage de réaliser, sont des ensembles d'installations et d'activité destinées à stocker et à transférer les carburants liquides et liquéfiés sous pression, des cuves de stockage fixes vers les réservoirs à carburants des véhicules : c'est l'activité fuel.

Elles doivent répondre aux normes internationales, être d'une architecture moderne, attrayantes et incluant les services utiles aux usagers de la route.

Ces stations de services, disposent d'une entrée et d'une sortie suffisamment dimensionnées pour assurer une bonne fluidité du trafic.

A l'entrés de la station, un totem de prix indique les tarifs des carburants commercialisés et les services offerts par la station, suivi d'un totem géant visible de loin sur lequel est apposé le logo NAFTAL.

Il est prévu une aire de distribution avec des ilots disposés en parallèle et distants suffisamment pour permettre une circulation aisée des véhicules.

On peut dénombrer les ilots suivants :

- Ilots de distribution multi produits pour véhicules lourds.
- Ilots de distribution gasoil pour véhicules lourds.
- Ilots de distribution GPL/C.

Les carburants sont mis à dispositions des clients à l'aide de volucompteurs multi produits de dernière génération, équipés d'un système de paiement a carte à puce et d'un système de récupération des composés organiques volatils « COV ».

Les carburants liquides sont stockés dans des cuves en acier, équipées d'un dispositif de jaugeage électronique, un système anti-débordement et d'un bac étanche de rétention.

Ces cuves sont entrées dans des fosses en béton armé à des distances réglementaires

Pour le gaz du pétrole liquéfié « GPL/C », il est prévu une cuve entrées de 30m³ de capacité, équipée de l'ensemble des organes de sécurité et installée dans une zone sécurisée avec les tous les moyens de prévention et de lutte contre l'incendie.

L'aire de distribution est couverte d'un auvent en charpente métallique, surplombant le bâtiment de gérance et réalisé dans un désigne moderne aux couleurs conventionnelles de NAFTAL (jaune et bleu).

Le service lavage est assuré pour les véhicules légers à l'aide d'un portique de lavage automatique à brosses rotatives installé à l'air libre.

Pour le dépoussiérage, une aire est aménagée à proximité de ce portique de lavage et un aspirateur mobile y est installé.

Les eaux de lavage sont récupérées dans un système prévu à cet effet permettant leur traitement et leur évacuation.

La vulcanisation et la vidange (auto services) sont également prévus dans une baie de service, dotée de l'ensemble des équipements nécessaire pour les véhicules léger, pour cela (02) box sont prévus :

- Un box pour la vidange des véhicules léger, équipé :

- D'un aspi carter : appareil mobile fonctionnant a l'air comprimé, destiné à la vidange des moteurs véhicules (carter d'huile).
- D'un pont élévateur : appareil élévateur a colonnes pouvant recevoir tout type de véhicules légers.
- Des lignes de distribution d'huiles et de graisses automatisées.
- Un box pour la vulcanisation pour véhicules légers et lourds équipé :
- D'un appareil de vulcanisation.
- Deux montres-pneus
- D'un appareil de réfection des chambres à air.
- Des compresseurs : destinés à la production d'air comprimé.

Cette baie de service est pourvue de douches, sanitaires et vestiaires pour les employés.

Les huiles usagées sont récupérées et stockées pour être évacuées,

- Un bâtiment est prévu pour intégrer :
- Un espace (NAFT-accessoires) pour la vente des lubrifiants, des accessoires automobiles et d'autres produits.
- Un shop pourvu de rayonnage pour la vente de produit de consommation rapide, un espace multimédia (internet, téléphone), des distributeurs automatiques de boissons chaudes et fraîches, des sanitaires et un magasin de stockage.
- Un office qui intègre un bureau pour le chef de la station de services, un local technique intégrant l'armoire de commande, une salle pour le coffre-fort, un bureau le décompte des recettes, un magasin de stockage, les sanitaires et les vestiaires. Il a noté qu'il faut prévoir un système de tire lire pour la dépose et récupération des recettes (deux fentes murales accessible de l'extérieur du bâtiment pour dépôt d'argent, débouchant sur des coffres scellés au sol, installées dans la salle décompte des recettes).
- Un bloc sanitaire est prévu pour client « homme » et « femme » suffisamment dimensionnées et une salle de prière attenante.

A l'effet de secourir la station de services en énergie électrique, il est prévu un groupe électrogène d'une puissance suffisante, abrité dans un local.

Pour les réseaux divers on retient :

- Réseau assainissement des eaux pluviales.
- Réseau d'assainissement des eaux usées.
- Réseau d'adduction d'eau potable.
- Réseaux électriques.
- Réseau éclairage extérieur.
- Réseau alimentation des blocs.
- Réseau alimentation des équipements.
- Réseau mise à la terre.
- Réseau des courants faibles.
- Réseau d'air comprimé.
- Réseau tuyauterie carburant.
- Réseau anti-incendie.

Des aires de stationnement et de repos offrent bien être et confort a l'utilisateur de la route.

Des espaces verts engazonnés et des plantations d'arbustes adaptés au climat sont prévus pour embellir la station services.

Ces espaces sont dotés d'un système d'arrosage.

Des panneaux de signalisation, placés a des endroits adéquats, orientent donnent les informations nécessaires aux clients concernant les différents services offerts.

On y trouve ainsi :

- Totem des prix.
- Totem géant
- Enseignes lumineuse.
- Des panneaux «bienvenue » et « bonne route ».
- Des panneaux publicitaires.
- Des panneaux directionnels.
- Des panneaux d'entrée et de sortie.
- Panneau horloge et d'indication de température.
- Des panneaux de consignes de sécurité.

L'architecture des différents blocs sera moderne et attrayante. Elle concernera les aménagements intérieurs des ouvrages et le traitement des façades.

La mise en valeur des stations-services autoroutières se concrétise par :

- L'habillage de ses infrastructures.
- La disposition d'une signalétique et de panneaux de signalisation.
- L'installation d'un très bon éclairage de nuit.
- La disposition d'équipements accessoires (présentoirs, unités de propreté, etc.)

Les éléments utilisés pour l'habillage des infrastructures de la station de service NAFTAL, sont des plus innovants et répondent aux standards internationaux.

3-3) Prestation de NAFTAL :

Ce qui est des prestations, NAFTAL envisage de mettre à la disposition de la clientèle autoroutière des :

3-3-1) Prestation gratuite :

- Un ensemble pour le gonflage et le réglage de la pression des pneus,
- Un point d'eau pour les radiateurs et nettoyage par brise,
- Un point d'eau potable,
- Une connexion gratuite (wifi).

3-3-2) Prestation payantes :

Selon la demande des usagés, les services ci-dessous dont les prix seront affichés dans les conditions réglementaires, NAFTAL offre :

- Des lubrifiants d'utilisation courante,
- La fourniture et/ou la pose des produits de dépannage suivants adaptés aux véhicules courants : bougies, bouchons de valve normalisés, ampoules pour l'éclairage du véhicule tel que prévu au code de la route, balais d'essuie-glaces, tous autres accessoires et produits de rechange automobile,
- Le démontage d'une roue comportant un pneu abimé et/ou crevé et son remplacement par une roue qui est dans le véhicule de l'utilisateur.

3-3-3) Autres services :

Les opérations d'entretien telles que lavage, graissage, à l' exclusion des réparations, sont toutefois autorisés, les dépannages d'urgence, la vente et la pose de bougies, le réglage des phares, la réparation de pneus, des courroies, des durites.

La vente et la pose de tout accessoires automobiles y compris les pneus. Ces prestations doivent faire l'objet d'un devis écrit et accepté par le client.

3-4) Activité non fuel :

Afin d'augmenter le chiffre d'affaire des ventes des stations-services, NAFTAL a eu recours à des activités annexes citées ci-après :

3-4-1) Restauration :

L'objet premier et impératif de l'exploitation est de mettre à la disposition de la clientèle selon les potentialités du site, une ou plusieurs formules de restauration telles que d'écrire ci-dessus :

- Formule buffet : elle comprend un service de boissons chaudes et froides non alcoolisées et de collation sommaires (sandwich, croque-monsieur, quiches, etc.)
Cette formule peut être exploitée à partir d'un bar comptoir.
- Formule de restauration rapide : cette formule comporte une offre de prestations limitées : présentation similaires à celle de l'activité buffet, en sus, des prestations type hamburger, cheese burger, ou quelques plats cuisinés.
- Formule de restauration « libre-service » : de type cafétéria en ligne en flux libre offrant une gamme variée de repas complet, cette formule devra prévoir un endroit spécifique prévoir en plus la présence de personnel d'hygiène et de propreté.
- Formule de restauration à table.
- Formule offrant un service à table.

3-4-2) Hôtellerie :

L'objet premier de l'activité d'hôtellerie est de mettre à la disposition de la clientèle des chambres d'hôtel répondant aux normes fixées par les textes réglementaires portant définition des hôtels et des résidences de tourisme. Les séjours de la clientèle devront inclure un service

de petit déjeuner, et l'exploitation de cette activité sera de façon permanente, **24h/24** week-end et jours fériés inclus.

En outre, dans l'intérêt de la clientèle de l'hôtel, NAFTAL exercera certaines activités annexes : cafétéria et petit éventaire d'articles tels que journaux, parfumerie... Etc.

3-4-3) Autres activités :

- **Boutique généraliste :**

Le but de cette activité est l'exploitation d'un commerce de taille non spécialisé regroupant diverses gammes de produits et d'articles de consommation courante y compris vente de tabac, journaux, magazines, papeterie,..... Etc.

- **Maisons de produits régionaux :**

Ce sont des établissements créés à l'initiative d'organismes locaux tels que les collectivités territoriales ou les chambres consulaires qui ont vocation à assumer des responsabilités dans toute action d'envergure tendant à promouvoir les produits de leur région sur autoroutes.

- **Maison de tourisme :**

On entend par maison de tourisme, les établissements assurant des missions d'accueil et d'information des touristes ainsi que des promotions de la région.

- **Les bureaux de change :**

NAFTAL qui a été autorisé à pratiquer une activité de change s'engage à respecter la législation en vigueur notamment à effectuer toutes les formalités d'agrément nécessaires pour exercer son activité, à tenir un registre des transactions, à déclarer mensuellement ses opérations.

Opportunités du projet :

NAFTAL attend beaucoup du projet de réalisation des stations-services autoroutières pour ce qu'il va lui présenter comme :

- Augmentation du chiffre d'affaire,
- Utilisation rationnelle des espaces disponibles au sein des stations-services,

- Augmentation des profits grâce au loyer et aux redevances sur marges des produits pétroliers et autres,
- Satisfaire les attentes des clients.

SECTION 4 : Evaluation du projet :

4-1) Les contours du projet :

4-1-1) identification du projet :

Rappelons-le que le projet consiste à la réalisation d'une station autoroutière (Aire de service) sur l'autoroute Est-Ouest dans la localité de ZIANIDES wilaya de Tlemcen réalisé par NAFTAL :

- **Nature de projet** : **Réalisation**
- **Maitre d'ouvrage** : **NAFTAL**
- **Type de gestion** : **Gestion Direct**
- **Durée de vie du projet** : **18 mois**
- **Date de réalisation** : **Novembre 2011**
- **Délai de réalisation** : **24 Mois**
- **Cout du projet** : **1 014 285 582,48**
- **Capacité en mains d'œuvre** : **45**
- **Structure de financement** : **Autofinancement 60 %, crédit bancaire 40 %**

Dans le domaine des activités «non fuel », ce projet portera sur la mise en place d'un partenariat au sein des stations-services autoroutière pour mettre à profit l'expertise de ce dernier spécialisée de dimension internationale pour développer la mise en place effective des activités suivantes :

- Boutique,
- Restauration,
- Hôtellerie,
- Entretien mécanique rapide des véhicules,

Ce partenariat dégagera des profits en prorata de 51% pour NAFTAL et de 49% aux partenaires.

4-1-2) l'impact du projet :

Le projet est d'une utilité publique (service), et sera créateur de poste d'emploi, la station de services, secteur très sensible connaît aujourd'hui une multitude de difficultés peuvent le rendre défaillant : des prix administrés, qualité de prestation.... Etc.

4-1-2-1) La détermination des cash-flows :

- **Partie non fuel :**

Tenant compte de la disponibilité des données : le cout d'investissement, de ses charges fixes et variables....., cela nous a permis de donner suite à la détermination des cash-flow prévisionnels générés par cette partie.

Pour ce qui suit de notre étude, nous nous intéresserons uniquement à la partie « fuel » en vue des circonstances.

- **Partie fuel :**

Rappelons-le, cette partie contient ce qui peut être dans une simple station services tel que les produits pétroliers et les prestations (lavage, graissage.)

Nous commencerons par étudier la situation du marché de cette partie

4-2) Situation du marché national des produits pétroliers :

4-2-1) positionnement du marché de NAFTAL :

NAFTAL n'a pas entrepris des études de marchés pour le positionnement et pour connaître l'image que les consommateurs se font de ses produits, par ce qu'elle a la plus grande place sur le marché national, et ses produits n'ont jamais été remis en cause en terme de qualité, mais NAFTAL vise à améliorer son image par une stratégie qui vise à changer l'emballage et l'étiquette.

4-2-2) Analyse de la concurrence :

Le marché national des produits pétroliers connaît une forte croissance concurrentielle, actuellement, près de 20 opérateurs de droit privé ont été agréés pour intervenir dans la distribution des gros produits.

L'augmentation du nombre d'autorisation délivrée au cours de l'année 2007, comparativement à celui délivré au cours de 2006, est passée de 15 à 19 autorisations.

Les moyens de distribution utilisés par la concurrence sont plus efficaces que ceux de NAFTAL, constitués par des livraisons rapides (véhicule léger, camionnette, etc.), ce qui fait la différence pour la satisfaction du client.

Le nombre d'opérateur actif est en hausse, après que les activités de fabrication, distribution et de stockage des produits pétroliers soient ouvertes à l'investissement privé par l'application des décrets exécutifs récents.

En effet ce marché porteur est de plus en plus convoité par la concurrence notamment pour les huiles moteurs qui représentent près de 80% du plan de charge de l'activité lubrifiants.

Parmi ces opérateurs on distingue :

- TOTAL,
- MIXOIL,
- PETROSER,
- NAFTA-LUB,
- MOZ,

La contrefaçon : plusieurs opérateurs essayent de tirer profit de la notoriété de NAFTAL, en reproduisant les mêmes couleurs et étiquettes avec d'appellations commerciales légèrement déformées (exemple : CHIFFA par CHAFFA).

4-2-3) Demands prévisionnelles des carburants :

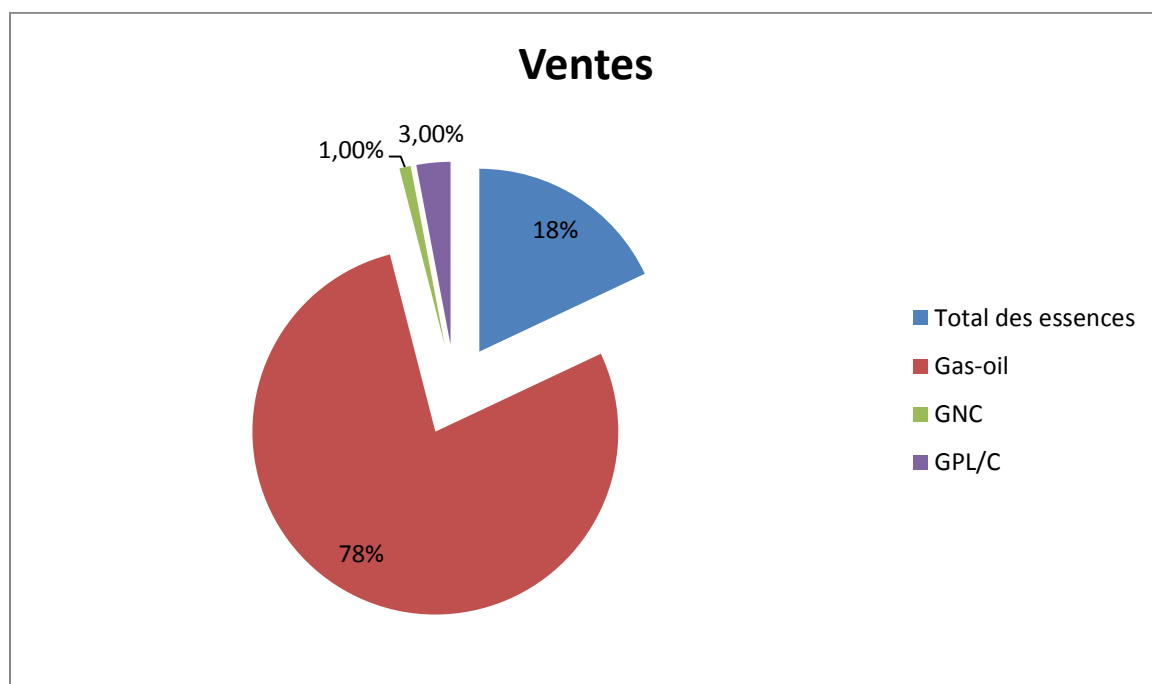
Le programme indicatif d'approvisionnement du marché national en carburants, élaboré par le ministère de l'énergie et des mines, pour la période 2014-2019, affiche une demande nationale en carburants qui se présente comme suit :

Tableau N°2 : Demande prévisionnelle des carburants 2014/2019 (milliers de tonnes) :

Produit	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Essence/Normal	1097	1076	1162	1255	1356	1465
Essence/Super	1241	1348	-----	-----	-----	-----
Essence/Sp	2229	2348	2535	2738	2957	3194
TOTAL/1	4567	4772	3697	3993	4313	4659
Gas-oil	13730	14543	15706	16963	18320	19786
GPL/C	473	489	528	570	616	665
GNC	116	125	135	146	158	171
TOTAL/2	14319	15157	16369	17679	19094	20622
T1+T2	18886	19929	20066	21672	23407	25281

Source : Branche carburants NAFTAL

Grphe N°2 : Demande prévisionnelle des carburants 2014/2019 :



Source : Branche carburants NAFTAL

La demande nationale en carburants à l'horizon 2019 se caractérise par :

- Un taux de croissance moyen global de 8% par an,
- L'arrêt de la consommation de l'essence **super** à partir de 2016,
- Développement de la consommation du GPL/C, en substitution à l'essence super,
- Développement du gaz naturel carburant (GNC) destiné pour les poids lourds.

4-2-4) L'offre prévisionnelle des carburants au niveau de la station de services (ZIANIDES, TLEMCEN) :

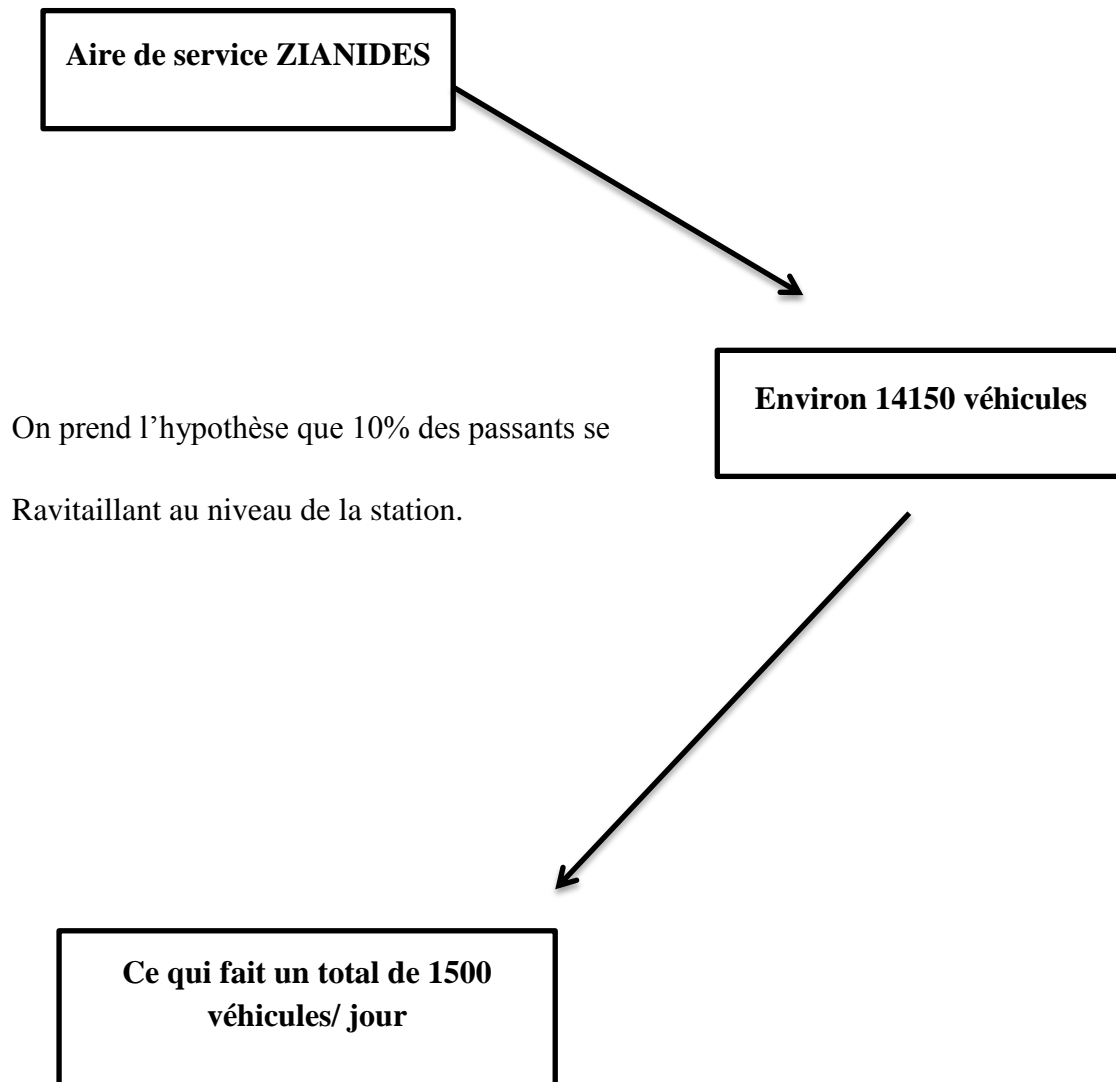
L'estimation de l'offre prévisionnelle de NAFTAL des produits pétroliers nécessaires dans la station de service autoroutière, est évaluée selon sa capacité de stockage, soit 340m³ reparti comme suit :

Tableau N°3 : La capacité de stockage des produits pétroliers :

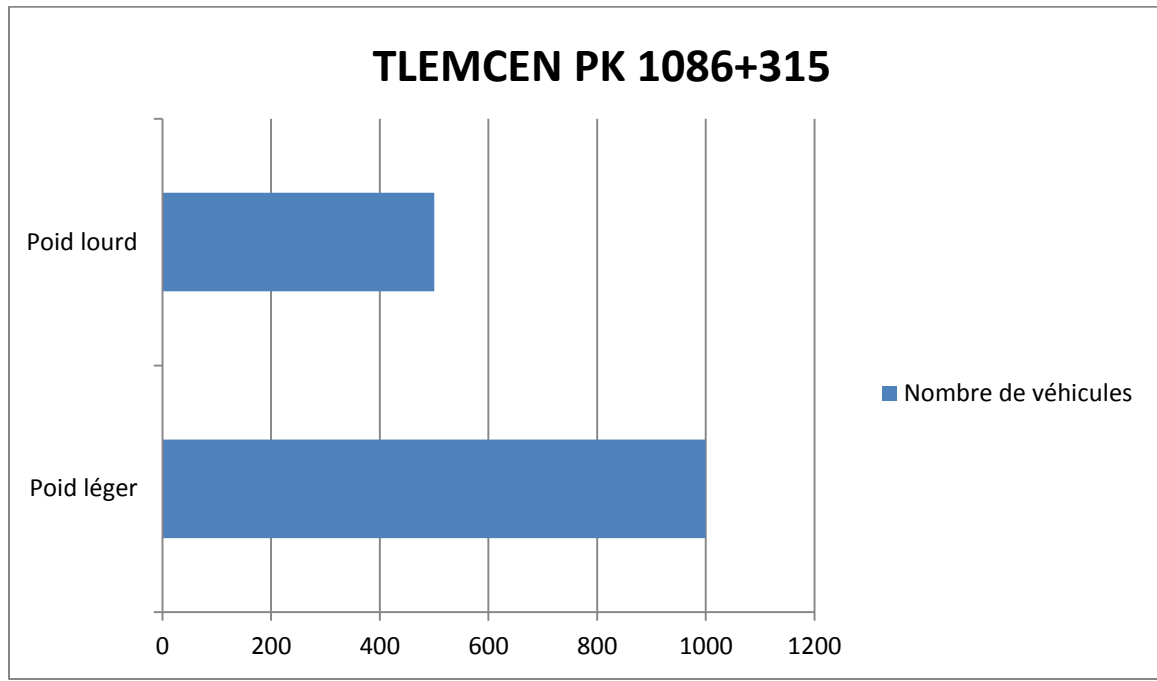
Produit	Nombre de cuves de produit	Capacité/produit
Essence sans plomb	02 cuves de 30m	60 m
Essence super	02 cuves de 30m	60 m
Essence normal	01 cuve de 30m	30 m
Gas-oil	02 cuves de 30m 02 cuves de 50m	160 m
G.P.L	01 citerne de 30m (15T)	30 m
TOTAL	09 cuves de carburants 01 réservoir sir gaz (15t)	340 m

Source : Branche Commercialisation

Les carburants, les lubrifiants ainsi que les produits spéciaux (shampooing auto, lave glaces,...) que commercialisera cette station de services autoroutière sont évalués selon le flux routier que connaitre l'autoroute Est-Ouest estimé comme suit par l'algérienne de gestion des autoroutes (AGA) :

Figure N°2 : Evaluation selon le flux routier

Source A.G.A

Grphe N°3 : Trafic du transit journalier ravitaillant a la station ZIANIDES :

Source : A.G.A

Section 5 : les flux de trésorerie

Pour la réalisation d'un projet d'investissement, il nous est nécessaire d'élaborer une estimation quant à ses besoins réels qui consiste essentiellement en :

- Les flux d'investissement,
- Les flux d'exploitation

5-1) les flux d'investissement :

La réalisation d'un projet s'étale sur une période de 18 mois et nécessite un investissement initial important, le tableau suivant représente la répartition de ce dernier pour une seule station de services :

Tableau N°4 : Les flux d'investissements (DA)

ITEMS	Investissements	MONTANT
1	Equipement de bureaux	137 841 410,66
2	Equipement de stockage	52 134 278,94
3	Poste transformateur	1 622 856,93
4	Abri groupe électrogène	202 857,12
5	Piste	129 118 554,65
6	Bâches à eau	20 995 711,56
7	Réseau anti incendie	1 724 285,49
8	Installations électrique et éclairage	36 311 423,85
9	Habillage	119 279 984,50
10	Totems et signalisation	16 228 569,32
11	Installation d'assainissement	4 665 713,68
12	Aménagement	419 001 374,12
	TOTAL	939 127 020,82

Source : Direction des finances

Donc, le cout estimatif d'une aire de service atteint les **939 127 020,82 DA**

- Les terrains font partie des flux d'investissement, mais ce qui est de ce projet d'ordre public, L'ETAT met à la disposition de NAFTAL ces terrains en vue d'une concession prédéfini de 5% de la marge brut.
- Les intérêts intercalaires représentent les frais financiers dus par l'emprunt bancaire sur la période de différée négociée avec la banque, et ils font parties des flux d'investissement.
- Les besoins en fond de roulement sont nécessaires pour la dotation initiale des stocks de toutes les stations-services pour leur mise en exploitation.
- Les dotations aux provisions pour imprévus techniques et hausses de prix font aussi parties de l'investissement initial.
- Les études techniques et recherches suivies de travaux nécessite un fond.

Tous ces points cités seront détaillés ultérieurement et en les considérant, le cout prévisionnel de la réalisation du projet sera de : **1 012 214 361,48 DA**

5-2) Les flux d'exploitation :

Ils représentent essentiellement les dépenses pour la mise en exploitation des stations-service et leur montant est estimé à **2 071 221 DA**, le tableau suivant résume ces charges :

Tableau N°5 Le cout prévisionnel des matières consommées et des services :

Rubrique	Montant annuel
Matière et fourniture consommés	240 000
Matière consommables, fournitures et divers produits d'entretien (atelier, bureau, magasin...)	60 000
Electricité	300 000
Eau	180 000
Autres service : Service extérieurs (banque, pub, tel...)	420 000
Frais divers	871 221
TOTAL	2 071 221

Source : direction des finances

5-2-1) la fiscalité :

La fiscalité est induite essentiellement par la taxe sur l'activité professionnelle TAP qui est de 2% du chiffre d'affaire réalisé.

La taxe sur la valeur ajoutée TVA des produits pétroliers est de 17% pour l'essence sans plomb, essence normal, essence super, le gas-oil, les enveloppes et les chambres à aire et toutes sorte de lubrifiant, est de 7% pour le butane conditionné et le carburant des motos c'est le dernier consommateur qui supportera ces charges, de ce fait, on déterminera les marges brutes hors TVA.

NAFTAL est chargée de supporter les frais de la TVA dus par les intérêts financiers qui sont évalués à 17%

L'impôt sur les bénéfices de la société IBS est enregistré dans le cadre d'une fiscalité de 23% sur le résultat brut de l'exploitation.

Dans notre étude nous avons négligé la taxe sur les produits pétroliers TPP estimé a :

- TPP 1.00 DA/Litre
- TCE 10.00 DA/litre
- TSL 12500 DA/T
- TSP 5.00 DA/Unité

5-3) l'amortissement :

L'amortissement retenu dans notre étude de rentabilité financière du projet est l'amortissement constant, et rappelons que ce dernier consiste à répartir le montant de l'investissement sur la durée fiscale de manière égale à travers les années.

Ce facteur nous est indispensable pour la détermination des cash-flows générés par les flux économiques du projet.

L'amortissement de cet investissement est représenté ci-dessus :

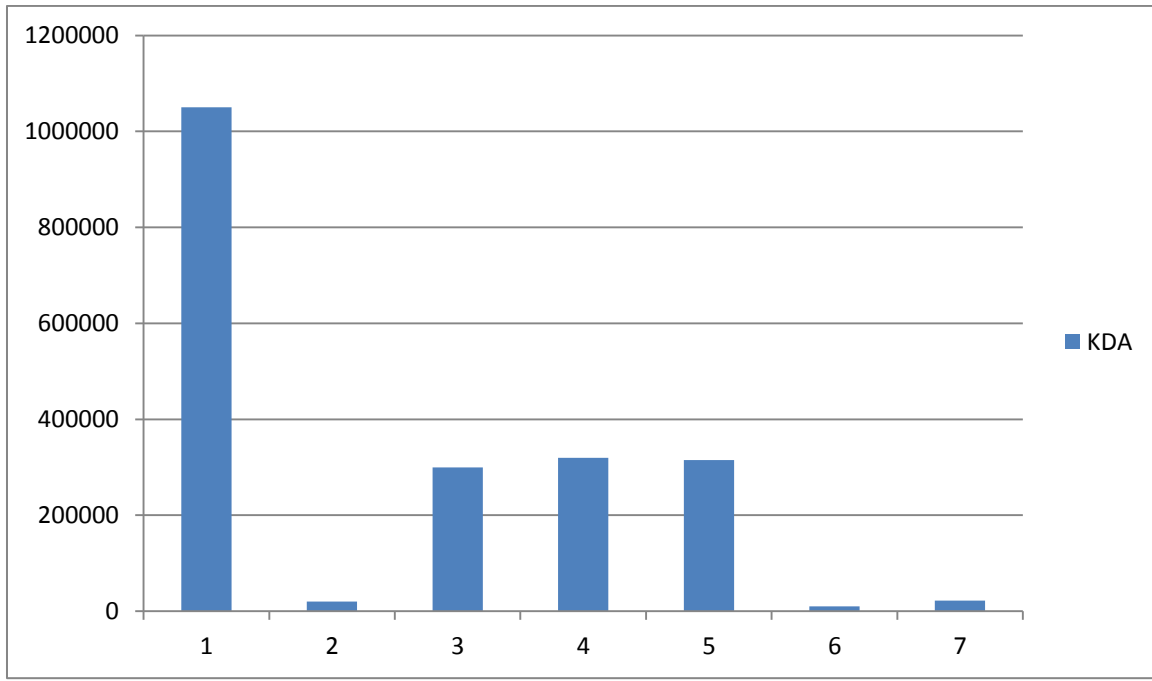
Tableau N°6 : L'amortissement

Investissements	Montant	Taux	2013	2014	2015	2016	2017	Total Amorti
Equipement de bureaux	137 841 41 0,66	5%	11486 79	6 8920 71	6 8920 71	6 8920 71	6 8920 71	287169 61
Equipement de stockage	52 134 278,94	5%	43445 3	260671 4	260671 4	260671 4	260671 4	108613 09
Poste transformateur	1 622 856,93	20%	54095	324572	324572	324572	324572	135238 3
Abri groupe électrogène	202 857,12	25%	8453	50715	50715	50715	245122	202857. 12
Piste	129 118 55 4,65	5%	10759 88	645592 8	645592 8	645592 8	645592 8	268997 00
Bâches à eau	20 995 711, 56	10%	35000 0	209957 2	209957 2	209957 2	209957 2	874828 8
Réseau anti incendie	1 724 285,4 9	20%	57476	344857	344857	344857	344857	143690 4
Installations électrique et éclairage	36 311 423, 85	5%	30259 5	181557 1	181557 1	181557 1	181557 1	756487 9
Habillage	119 279 98 4,50	5%	99400 0	596400 0	596400 0	596400 0	596400 0	248500 00
Totems et signalisation	16 228 569, 32	5%	13523 9	811429	811429	811429	811429	338095 5
Installation d'assainissement	4 665 713,6 8	20%	15552 4	933143	933143	933143	933143	388809 6
Aménagement	419 001 37 4,12	5%	34916 78	209500 69	209500 69	209500 69	209500 69	872919 54

Source : donnée projet

Nous allons représenter graphiquement le plan d'investissement de la station de service ZIANIDES durant la période 2013/2033

Graphe N° 4 : Plan d'investissement prévisionnel (KDA) :



Source : Diverses sources de terrain

- Les chiffres 1,2,3,4,5,6,7, représentent respectivement les années 2013 ;2018,2020,2023,2027,2029,2033.
- Nous constatons que l'année 2013 représente un investissement initial très important.
- Les flux d'investissement décaissés durant la période 2018/2033 sont constitués par l'achat des équipements atteignant leurs durées de vie, mais ces flux cumulés ne représentant que 10% du montant de l'investissement initial.

5-4) besoin en fond de roulement :

Ce besoin en fonds de roulement représente un fond de démarrage nécessaire au projet pour la prise en charge de certaines charges d'exploitation il s'agit essentiellement des dépenses de matière premiers et des salaires.

Le montant du besoin de fond de roulement dépend du chiffre d'affaire, plus ce dernier est important plus le BFR est important aussi.

Nous prenons par hypothèse que le BFR du projet atteint la période de régime de croisière à la troisième année (c'est la période de plein régime durant laquelle les équipements tournent à leur pleine capacité). A cette période, le BFR est estimé à **21 789 715,67** (Matière premiers + Salaires).

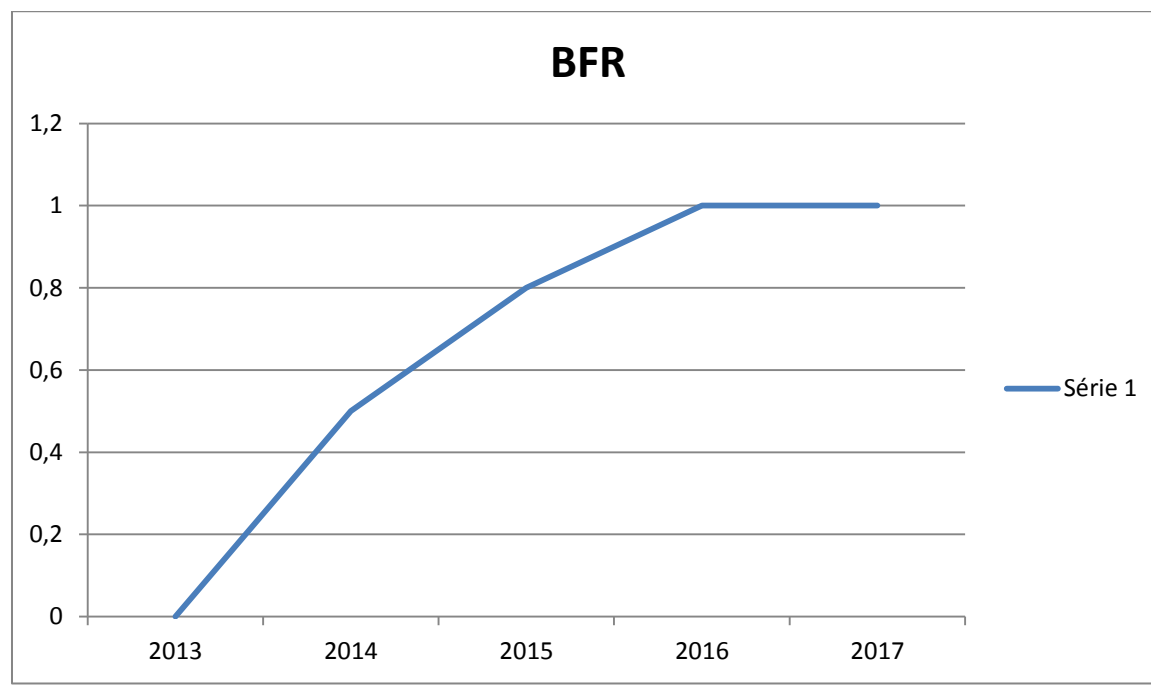
Nous représentons ci-après le tableau et un graphe pour expliquer notre Hypothèse.

Tableau N°7 : La variation du BFR

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Pourcentage	00	50%	80%	100%	100%
BFR	00	10 894 857,83	17 431 772,53	21 789 715,6	21 789 715,6
		5	6	7	7
Δ BFR	10 894 857,3	6 536 914,706	4 357 943,064	00	00
	5				

Source : diverses sources de terrain

Graphe N°5 : Le besoin en fonds de roulement



Source : diverse source de terrain.

Résumant :

- la période d'investissement s'étale jusqu'à la fin de l'année 2012
- 2013 représente le début de la période d'exploitation, cette période se répartie en deux : la première est la période de montée en cadence dont le projet consommera 50% du BFR a l'année 2014, et 80% à l'année 2015. A la fin de cette dernière, le projet rentre dans la seconde période, c'est la période de régime de croisière ou le BFR atteint son niveau maximal jusqu'à la fin de vie du projet, sauf si NAFTAL voudra doter ses stations-services de nouveaux produits à commercialiser.

5-5) Déterminations des valeurs résiduelles :

Elles représentent la valeur comptable nette de l'investissement après l'amortissement de ce dernier durant une période spécifique :

Tableau N°8 : Valeurs résiduelles (VR) en (DA)

Investissements	Montant	Durée de vie	Total Amorti durant 5 ans
Equipement de bureaux	137 841 410,66	20	34 460 352,66
Equipement de stockage	52 134 278,94	20	13 033 569,74
Poste transformateur	1 622 856,93	5	1 622 856,93
Abri groupe électrogène	202 857,12	4	202 857,12
Piste	129 118 554,65	20	32 279 638,66
Bâches à eau	20 995 711,56	10	10 497 855,78
Réseau anti incendie	1 724 285,49	5	1 724 285,49
Installations électrique et éclairage	36 311 423,85	20	9 077 855,96
Habillage	119 279 984,50	20	29 819 996,125
Totems et signalisation	16 228 569,32	20	4 057 142,42
Installation d'assainissement	4 665 713,68	5	4 665 713,68
Aménagement	419 001 374,12	20	104 750 343,53
TOTAL	939 127 020,82	-----	246 192 468

Source : Données projet

L'investissement amorti est de **246 192 468** à la fin de la cinquième année de tout le projet et rappelons que :

Investissement résiduel = investissement total – Investissement déjà amorti – BFR

Investissement résiduel = 1 012 214 361,48 – 246 192 468 – 21 789 715,67

Investissement résiduel = 744 232 177,81

5-6) La détermination du chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaire réalisé par la partie fuel est obtenu par la vente des carburants, des lubrifiants, des produits administrations et des prestations offertes.

5-6-1) Les carburants :

Le tableau suivant représente les marges de chaque produit :

Tableau N°9 structure des prix des produits pétroliers « CARBURANTS » en DA (HT) :

Produits	Unité	Coût d'achat	Marge de gros réel	Assiette
Essence Normal	HL	1632.32	199.02	1831.34
Essence super	HL	1784.81	200.60	1985.41
Essence sans plomb	HL	1737.06	226.47	1963.53
Gas-oil	HL	1086.49	176.39	1262.88
GPL/C	HL	558.73	281.39	840.12
Butane Conditionné	13kg	164,95	21.85	186,92
Butane conditionné	03kg	45.26	6,14	51,6

Source : service prix et coût

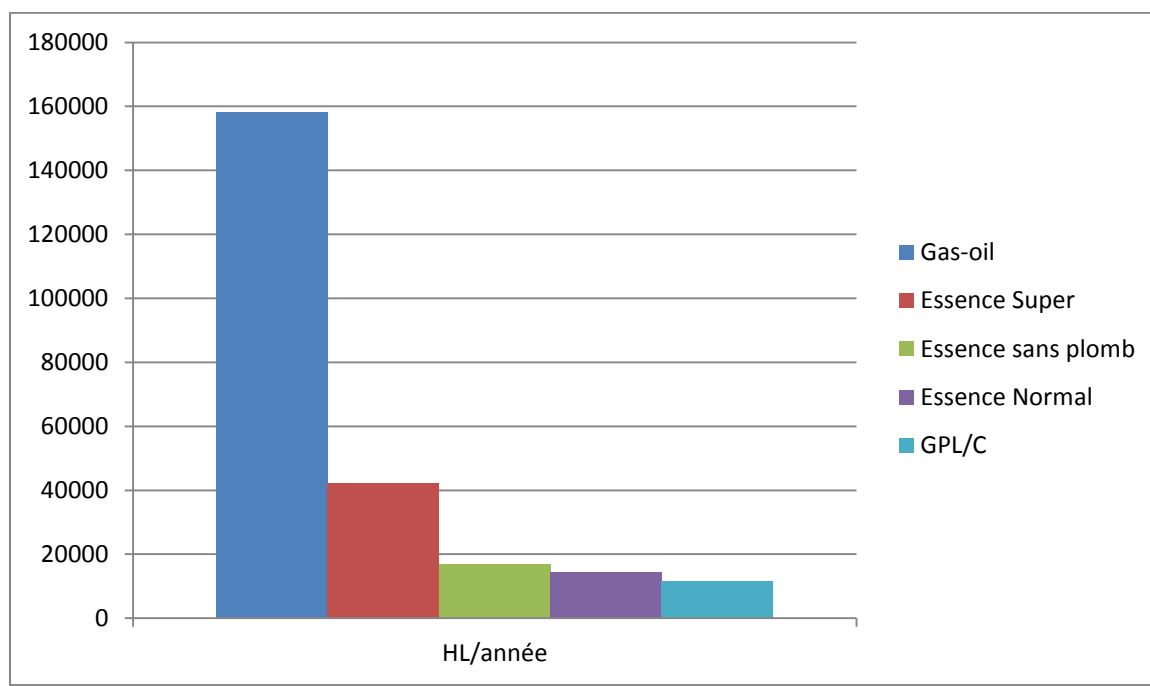
D'après ce tableau nous remarquons que les marges de ces produits pétroliers sont minimales et qu'ils sont administrés par l'Etat.

Par législation algérienne des produits pétroliers, l'Etat prévoit une augmentation de ces marges de 7% chaque trois ans.

Tableau N°10 : Les marges brutes prévisionnelles (HT) des carburants à l'horizon 2014 en (KDA)

Produits	Quantités Vendus	Marge
Essence Normal	14340.31	2854
Essence Super	42061.15	8437,46
Essence Sans plomb	16850.41	3816,112
Gas-oil	158286.25	27 920,112
GPL/C	11479,29	3230,158

Source : Département finance et comptabilité NAFTAL

Graphe N°06 : Les quantités prévisionnelles des carburants vendus en 2014 :

Source : Diverses sources de terrain

Nous constatons que le produit le plus écoulé est le produit gas-oil, car de nos jours les divers automobilistes s'approvisionnent en gas-oil et préfèrent avoir une voiture gas-oil à cause de sa forte consistance qui assure une meilleure économie.

Ce qui du butane conditionné, les enveloppes et les chambres à air, le tableau suivant présente leurs prix :

Tableau N°11 : La structure des prix HT butane conditionné, les enveloppes et les chambres à air :

Produit	unité	Prix d'achat	Prix de vente	Marge brute
Butane conditionné	03 kg	45,26	51,60	6,14
Butane conditionné	06 kg			12,46
Butane conditionné	13 kg	164,95	186,92	21,85
Enveloppe				456,09
Chambre à air				13,75

Source : service prix et couts

Les marges brutes de ces produits sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : les marges brutes prévisionnelles HT du butane conditionné, les enveloppes et les chambres à air (DA)

Produit	Aire de Services ZIANIDES TLEMCEN
B03	11 385,99
B06	137,08
B13	689 433
Enveloppes	43 328,1
Chambre à air	27,51

Source : diverses sources de terrain.

3-6-2) Les lubrifiants :

Ces produits ont un fort impact sur les marges réalisées par une station services, leurs prix d'achat, de ventes et leurs marges se résument dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : la structure des prix lubrifiants HT (DA)

Gamme de produit	Emballage	Prix d'achat	Prix de vente	Marge
NAFTALIA	FUT 1 LITRE	112,73	135,48	22,75
NAFTALIA SUPER	Bidon 2 litres	325	390	65
CHIFFA SAE	FUT 1 litre	123,29	136,47	13,18
CHEFFA SAE 40P	Bidon 5 litres	679,74	815,69	135,95
CHELIA TUR.DIE20w40	FUT 1 litre	125,79	150,95	25,16
TASSILIA EP SAE	FUT litre	128,21	153,85	25,64

Source : district COM Alger

Tableau N°14 : Les marges brutes prévisionnelles des lubrifiants HT de la station de service (KDA)

Marges	Aire de service ZIANIDES
Marge/jour	5,85
Marge/an	2 107,05

Source : diverses sources de terrain

5-6-3) les produits d'administration

Ce sont des produits spéciaux accessoires de véhicules, leur prix est indiqué ci-après :

Tableau N°15 : Les marges brutes annuelles HT des produits d'administration

Gamme de produit	ZIANIDES
Lave glace	216,65
Shampoing auto	84,14
GLACEOL	439,11
Eau déminéralisée	41,76

Source : diverses sources de terrain

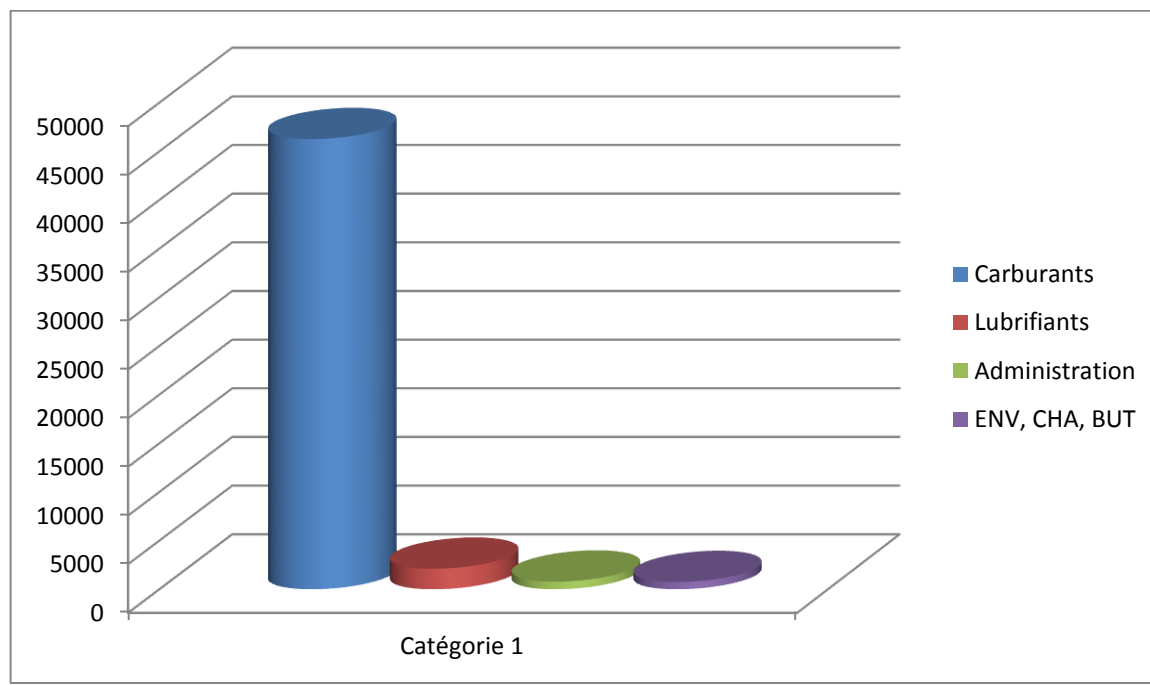
La détermination des marges brutes de la station de service (KDA) :

NAFTAL réalise ses marges nettes à partir de la vente des produits pétroliers, des lubrifiants et des produits d'administrations, venant de présenter la structure de ces marges, nous résumons la qualification de ces derniers pour la station ZIANIDES dans ce qui suit :

Tableau N°16 : les marges brutes de la station de service ZIANIDES (KDA)

Station de service	Marge Carburants	Marge ENV, CHA, BUT	Marge lubrifiants	Marge Administration	Total
ZIANIDES	46257,9	744,31	2 107,05	781,66	49 890.92

Source : diverses sources de terrain

Graphe N°7 : la répartition des marges brutes de la station de service ZIANIDES

Source : diverses sources de terrain.

Nous constatons d'après ce graphe que les marges réalisées par les produits d'administration, les lubrifiants, les enveloppes et les chambres à air ne représentent que 7% des marges réalisées par les carburants.

5-6-4) Les prestations :

Il s'agit des prestations payantes composées par lavage automatique, les prestations induites par le shop et autres prestations comme les vidanges....

Pour déterminer le chiffre d'affaire réalisé par ces prestations et en vue de la non disponibilité de cette partie dans la station de service ZIANIDES nous avons posé les hypothèses suivantes:

- Il y aura 30 lavage automatiques par jours pour la station services ZIANIDES le tac d'un seuil lavage est estimé à **200 DA**
- Les personnes ravitaillant a la station-service consommeront a tac **150 DA.**

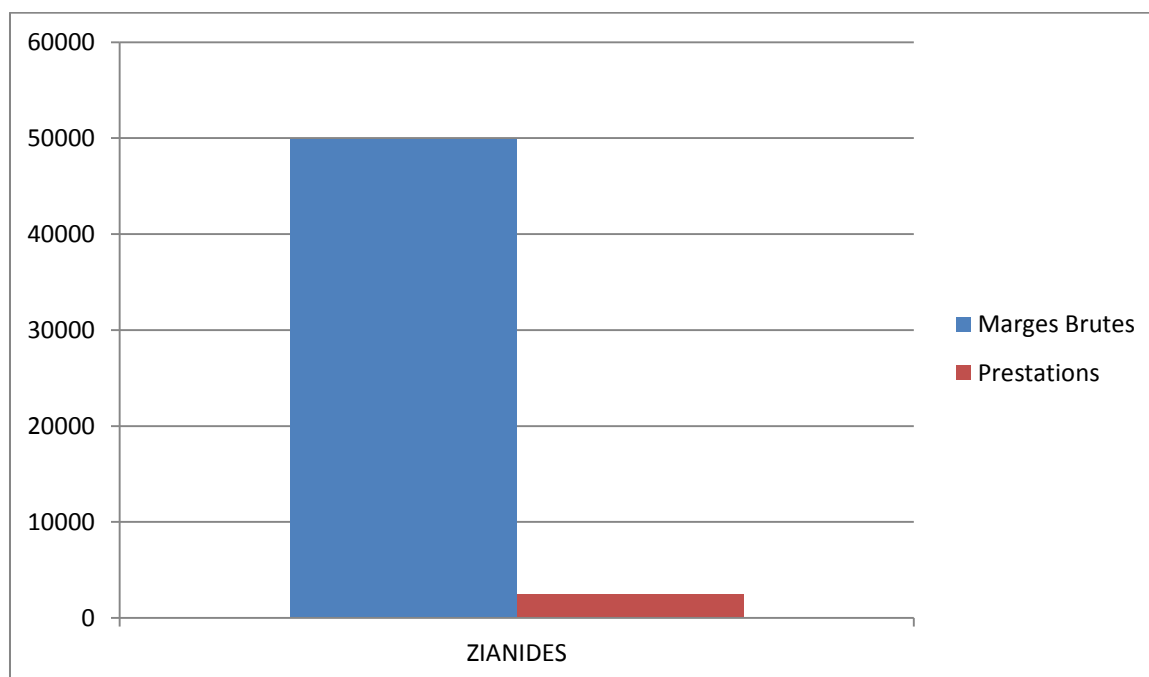
Les différents services mentionnés sont présentés dans le tableau puis le graphe suivant :

Tableau N°17 : La structure des prix des prestations HT (KDA)

Type de service	Station HMADNA
Lavage	585
Autre prestation	102,9
Shop	553,95
Total	1241,85

Source : diverses sources de terrain

Graphe N°8 : Comparaison entre les marges brutes et les prestations :



Source : Diverses sources de terrain.

Nous constatons d'après le graphe ci-dessus que les prestations ne représentent que 5% des marges brutes, ce résultat est en réalité nettement supérieur dans la mesure où nous avons pris le flux routier minimum, donc c'est une hypothèse pessimiste.

Nous supposons que ces chiffres d'affaires connaîtront une croissance annuelle de 10% due au développement du parc automobile algérien, et au développement des secteurs touristiques que connaît cette région.

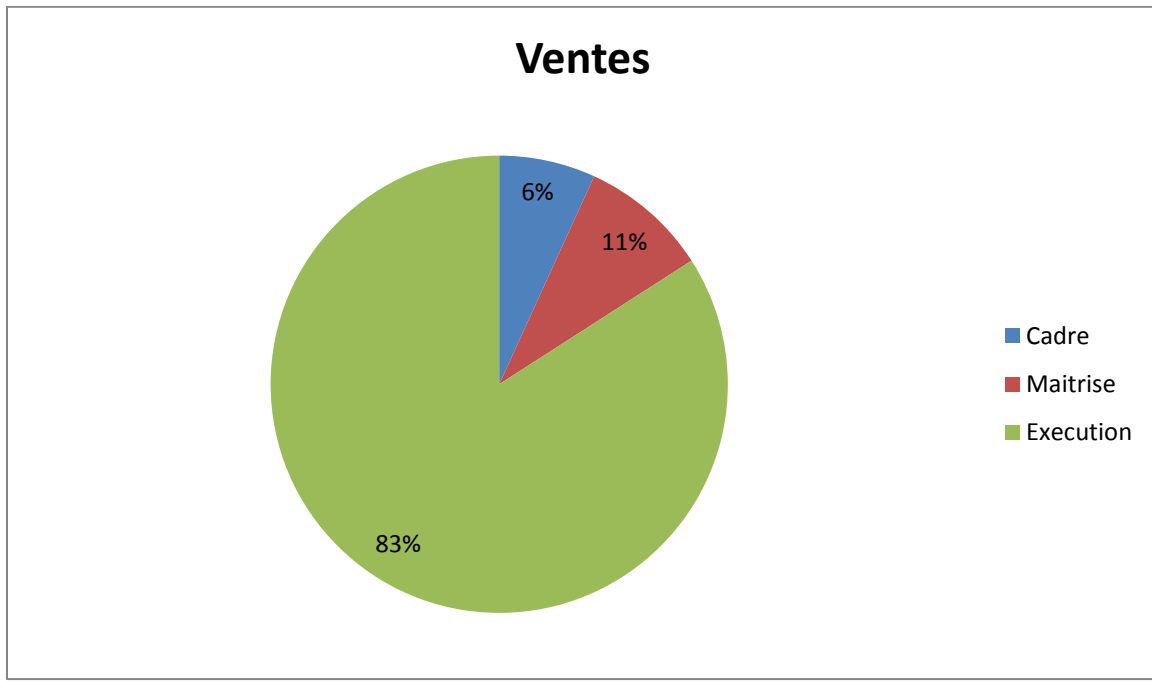
5-7) les besoins en mains d'œuvres :

La réalisation de ce projet permettra la création de nouveaux postes d'emploi et ses besoins en main d'œuvres sont prévus comme suit :

Tableau N°18 : Les catégories socioprofessionnelles et leurs masses salariales

Catégorie	Nombre	Salaire mensuel « net » Individuel	Salaire annuel
Chef de la station services	01	64 670	776 040
Chef adjoint	01	31 638	379 656
Caissier	01	28 000	336 000
Gestionnaire	01	37 280	447 360
Chef d'équipe	04	36 275	1 741 200
Pompiste	28	34 767	11 681 712
Laveur-graisseur	01	31 542	378 504
Contrôleur train avant	01	30 775	369 300
Agent de sécurité	05	19 769	1 186 140
Agent pour entretien	02	19 769	474 456
Total Net			17 770 368
Cotisation social 35%			6 219 628,8
IRG 1%			239 900
MIP 2%			484 597,94
TOTAL BRUT	45		24 714 495

Source : direction des ressources humaines.

Graphe N°09 : la répartition d'effectif selon les catégories socioprofessionnelles :

Source : Direction des ressources humaines.

Cette représentation graphique de la répartition d'effectif selon les catégories socioprofessionnelles indique que la catégorie d'exécution est huit fois supérieure aux catégories cadre et maîtrise.

La station de service sera ouverte **24H/24H, 7J/7**, et pour cela l'effectif se répartira en **4** groupes afin de couvrir toute les horaires.

La capacité de main d'œuvre est de 45 personnes d'où nous avons estimé les dépenses du projet en frais de personnel à **88 857 979** et ils connaîtront des augmentations de **4%** annuellement due par les primes et des indemnités sur expérience professionnel.

5-8) l'amortissement de l'emprunt :

Dans la mesure où nous aurons rapidement besoin de connaître les flux relatifs à l'emprunt, dressons d'abord le tableau d'amortissement de l'emprunt de **405 714 233** (**40%** du montant de l'investissement) par 5 annuités constantes au taux de **5,25%**.

N'oublions pas que pour remplir le tableau ci-dessous, il nous faut d'abord connaître le montant de l'amortissement constant de l'annuité qui peut être aisément obtenu à l'aide du

tableau Excel. Nous devons ensuite calculer l'intérêt qui est égale au rapport du taux d'intérêt par le capital restant (Nominal), puis l'annuité qui est égale au montant qui additionne l'amortissement, l'intérêt et la TVA induite par ce dernier.

Tableau N°19 : L'amortissement de l'emprunt :

Echéance	Nominal	Principal	Intérêt	TVA	Intérêt +TVA	Echéance
31/12/201 3	405 714 233		3 550 000	603 500	4 153 500	4 153 500
31/12/201 4	405 741 233	81 148 246,6	21.301 415	3 621 240	24 922 655	106 070 901
31/12/201 5	324 592 987	81 148 246,6	17 041 132	2 896 992	19 938 124	101 086 370
31/12/201 6	243 444 740	81 148 246,6	12 780 84 9	2 172 745	14 953 594	96 101 840
31/12/201 7	162 296 493	81 148 246,6	8 520 566	1 448 496	9 969 062	91 117 308
31/12/201 8	81 148 246,6	81 148 246,6	4 260 283	724 248	4 984 531	86 132 777
TOTAL		405 714 233	67 454 245	11 467 221	78 921 466	484 662 696

Source : diverses sources de terrain.

5-9) Comptes de résultats :

À partir des éléments cités auparavant, nous sommes arrivés à déterminer les comptes d'exploitation de la station-service durant les cinq premières années, puis le TCR consolidé de tout le projet, ils sont présentés ci-après :

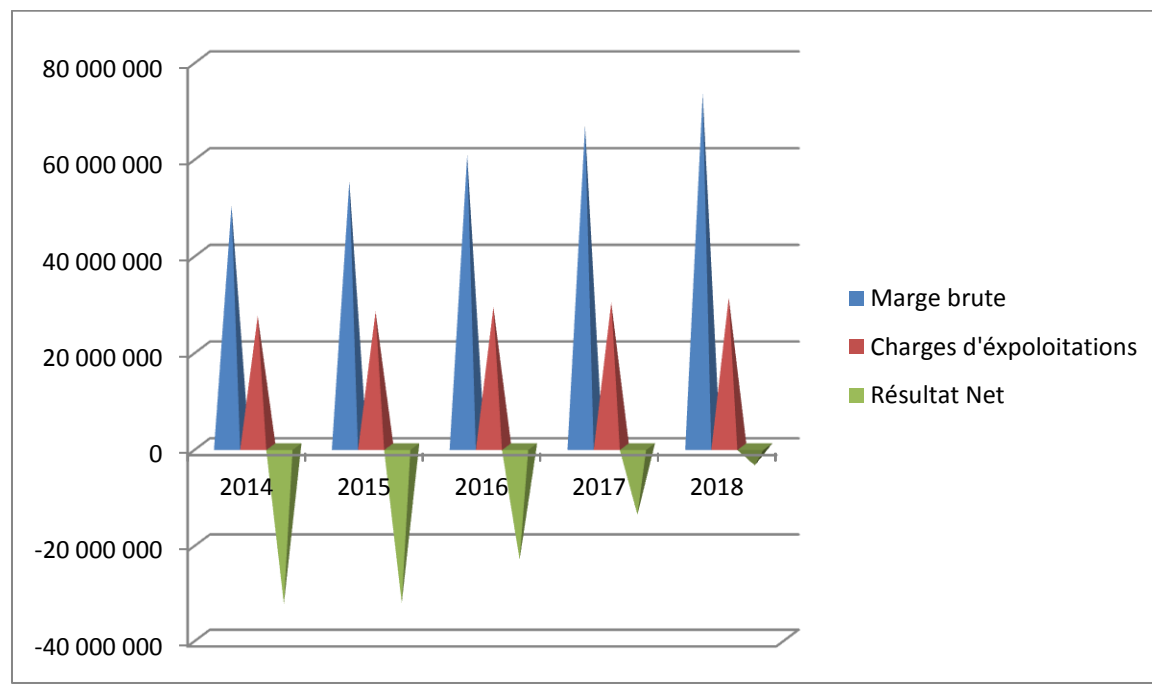
Tableau N°20 : CR prévisionnel de la station de service ZIANIDES de TLEMCEN en (DA) :

Rubrique	2014	2015	2016	2017	2018
Ventes	49 890 920	54 880 012	60 368 013	66 404 815	73 045 296
Marge brute	49 890 920	54 880 012	60 368 013	66 404 815	73 045 296
Prestation fournis	1 241 850	1 366 035	1 502 639	1 652 903	1 818 193
M et f Consommées	300 000	312 000	324 480	337 460	350 958
Service	900 000	936 000	973 440	1 012 378	1 052 873
Valeur ajouté	49 932 770	54 998 047	60 572 732	66 707 880	73 459 658
Frais de personnel	24 714 495	25 703 075	26 731 198	27 800 446	28 912 464
Impôt et taxe	2 007 386	1 928 130	1 801 740	1 685 512	1 580 462
Frais financiers	21 301 415	17 041 132	12 780 849	8 520 566	4 260 283
Frais divers	871 221	609 855	426 899	426 899	209 180
Dota aux amortissements	42 356 570	42 356 570	42 356 570	42 356 570	42 356 570
Dota aux provisions					
Résultat brute d'exploitation	(32 797 751)	(32 640 715)	(23 524 524)	(14 082 113)	(3 859 301)
IBS					
Résultat net	(32 797 751)	(32 640 715)	(23 524 524)	(14 082 113)	(3 859 301)
Cash-flow	9 558 819	9 715 855	18 832 046	28 274 457	38 497 269

Source : diverses sources de terrain

La représentation graphique des soldes intermédiaires de gestion sont présentés ci-après :

Graph N°10 : les soldes intermédiaires de gestion CR



Source : diverses sources de terrain

Analyse du TCR :

- Nous constatons que le projet dégage une marge brute très importante qui évolue d'après les quantités prévisionnelles des ventes :
- Les services et matières et fournitures représentent **2%** des marges, la station-service gère bien leur frais.
- La valeur ajoutée connaît une augmentation annuelle de **10%**, due par la croissance prévue en marges brutes et prestations fournis.
- Les frais de personnel augmentent légèrement parce que **NAFTAL**, prévoit une augmentation de **4%** sur les salaires chaque année ainsi que L'IEP « indemnité sur expérience professionnel » pour chaque agent, le reste relativement stable puisque la politique des ressources humaines tend vers la stabilité des effectifs au niveau de la station.
- Les impôts et taxes évoluent au même rythme que le chiffre d'affaire puisqu'il s'agit essentiellement de la TAP qui est de **2%** et la TVA due par les intérêts financiers.

- La TVA des produits vendus est déduite en premier lieu car nous avons calculé les marges hors taxe.
- Les charges d'exploitation durant les cinq premières années sont assez stables.
- Les dotations aux amortissements sont stables les cinq premières années puis elles diminuent au fil du temps.
- L'IBS est nul pendant dix ans parce que le résultat réalisé par ce projet est négatif, et il ne supportera la charge de l'IBS qu'après avoir absorbé les déficits des années précédentes.
- Le résultat net de l'exercice est négatif et connaîtra une hausse pendant toute la période au prorata du chiffre d'affaire, il ne sera positif qu'à partir de la sixième année.

Dans notre étude de cas, et puisque l'environnement certain n'existe pas dans l'étude prévisionnelle, nous avons retenu le taux d'actualisation en lui intégrant une petite prime de risque selon l'équation suivante ;

Taux d'actualisation = prime de risque + taux de placement

- Dont : le taux de placement est égal à **3,75%**
- La prime de risque = risque de marché (**1%**) + risque d'exploitation (**1%**) + risque de liquidité (**0,5%**) + risque lié au management (**1%**)

D'où on obtient un taux d'actualisation de **7,25%**

5-10) : calcul des différents critères de rentabilité :

Avant de passer aux calculs des différents critères de rentabilité, rappelons les notions principales :

- La valeur actuelle nette est égale à la différence entre les cash-flows actualisés générés par le projet, et le montant de son investissement initial.
- le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation annulant la VAN.
- L'indice de profitabilité est égal au rapport entre les revenus actualisés et les dépenses d'investissement actualisées.
- Le délai de récupération est le rapport entre l'investissement initial et les revenus annuels successifs.

Après avoir déterminé les dépenses initiales et les revenus annuels de la station ZIANIDES pendant les cinq premières années, nous pouvons maintenant facilement appliquer les critères de rentabilité et nos résultats se résument dans ce qui suit :

Tableau N°21 : cash-flow et capacité d'autofinancement :

Années	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net	-32 797 751	-32 640 715	-23 524 524	-14 082 113	-3 859 301
Dotation aux amortissements	42 356 570	42 356 570	42 356 570	42 356 570	42 356 570
Cash-flow	9 558 819	9 715 855	18 832 046	28 274 457	38 497 269
Taux d'actualisation	7,25%	7,25%	7,25%	7,25%	7,25%
VAN = 38 809 654					

Source : diverses de terrain

L'étude de rentabilité financière de ce projet révèle que la station de services ZIANIDES sera rentable après la Vingt-quatrième année avec une **VAN positive** de : **38 809 654DA** un indice de profitabilité (Indice de rentabilité) de **1,03**, et un taux de rentabilité interne égale à **13%** (Voir détail en annexe N°1)

Le taux de rentabilité (TRI) est de **12%**, Il est supérieur au taux de rendement minimum acceptable **7,25%** démontrant ainsi que le projet est valide. Le projet peut supporter un cout de financement inférieur ou égal à ce taux.

Ainsi que l'indice de profitabilité qui est supérieur à 1, et la **VAN** est de **38 809 654 DA** positive, tous ces critères affirment que le projet de la réalisation de la station de service autoroutière de NAFTAL est rentable.

RESUME :

D'après les différents étapes de calcul des critères de rentabilité financière d'un investissement qu'on vient d'élaborer, nous sommes arrivés à déduire que la réalisation de la station de services est économiquement rentable et nous constatons la difficulté à estimer les flux économiques d'un projet, et au vu des inconvénients engendrés par une mauvaise évaluation, nous amènera à conclure que: **Le choix d'investissement est une décision cruciale fortement liée à l'incertitude.**

Conclusion

Conclusion

L'investissement, l'un des gros ennemis des décideurs, vu l'impact que cause ce dernier sur la pérennité de chaque opérateur économique, en effet, une décision optimale d'investir permet à cet opérateur de rebondir et de tirer des gains assurant les meilleures performances, alors qu'une mauvaise décision va l'entraîner dans le doute.

Le projet de réalisation de NAFTAL, de la station de service ZIANIDES sur l'autoroute Est-Ouest, nécessite une mobilisation importante de fonds, par là qu'elle cet investissement a pour objectif de garder son image de leader sur le territoire national, ainsi que de satisfaire sa clientèle.

En outre, NAFTAL jouie ces dernières années d'une trésorerie positive tout au long de ses activités, cette bonne santé financière lui permet de se lancer dans un tel investissement tout en étant sure d'être dans de bonnes conditions.

Finalement, et après une étude assez détaillée, nous sommes arrivés à déduire que la réalisation d'une aire de services autoroutière est économiquement rentable, vu que la valeur actuelle nette estimé de ce projet et de **38 809 654 DA**, une valeur positive qui plaide en faveur de l'acceptation du projet.

D'autre part, l'indice de profitabilité dégagé de nos résultats nous indique qu'aujourd'hui **1DA** investi dans ce projet rapportera **1,03 DA**, et que le délai de récupération de l'investissement initial sera prévu à partir de la **24eme année**.

Notre étude de cas nous a permis de constater que le déficit induit par NAFTAL, était dû à la sous-estimation des prestations et des charges en même temps, ce qui nous a laissé aboutir au même résultat.

Nous avons aussi constaté, et pour répondre à notre problématique que, certes le marché algérien connaît une ouverture qui permet la croissance de la partie concurrentielle mais NAFTAL, est toujours la plus avantageuse détient **80%** du marché national.

Ce qui a pour but de maximiser le profit de NAFTAL, tout en tenant compte des suggestions des services publiques, cette dernière recommande d'élargir les activités annexes de NAFTAL « partie non fuel » c'est sur cette partie que prévoit de développer NAFTAL dans les années à venir.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- BARAV (Jean et DELAYA Jacqueline), gestion financière, édition Dunon D,1991, P316.
- BERNARD et Coli, *Dictionnaire économique et financier*, 6^{ème} éd. Seuil, Paris 1996, p. 70
- BOUGHABA (Abdellah), *Analyse et Evaluation de projets*, BERTI Editions, 1998, P1.
- COURTOT (Hervé), *la gestion des risques dans l'entreprise*, éd economica, paris, 1998, P25.
- D.I.Cleland et W.R.King, *systems analysis and Project management*, Edition Mc Gras Hill, 1983, P17.
- DENIS BABUSIAUX *Décision d'investissement calcul économique dans l'entreprise économique*.
- J.P COUVREUR, *Gestion financière, première partie « la décision d'investir »*, Rue, 4^{ème} éd. 1982, p. 112.
- MASSE (p). *Le choix des investissements*, édition, Dunod, 1986, P8.
- MUNDEK K., « Etude de la rentabilité », TFC, inédit, UCG, 2002.
- Pierre benjamin Daniel massé, *membre de l'académie des sciences morales et politiques*, Paris 1977
- QUINTARDT.A et ZISSINILLER.R, *investissement et désinvestissement dans l'entreprise*, édition DLIZ, Paris, 1982, p6.
- SIBBILE Patrick, *réalisez votre étude de marché*, édition APCE, 2000, p14.
- VAN HORNE (J.C.)._ *Gestion et politique financière* Dunod (1972), P32.
- W.O'Shaughnessy, *la faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, édition SMG, 1992, P2.
- Y. CHAIGNEAU et M. PERIGORD, *du management de projet à la qualité totale d'organisation*, collection management 2000, 1990, P35.

Reuves :

- NAFTAL, *choix d'investissement*, in revue N°12 juin 2005, P3

Sites internet :

- <http://www.gestiondeprojet.com> (le 05/03/2015 à 22h30)
- <http://www.commentcamarche.net> (le 07/03/2015 à 18h)
- <http://www.naftal.dz> (le 13/04/2015 à 14h)
- <http://www.total.fr> (le 18/05/2015 à 17h)
- <http://www.google.com> (le 24/05/2015) à 9h

Annexes

Calcul des critères de rentabilité de la station ZIANIDES de TLEMCEN

Année	DECAISSEMENT	ENCAISSEMENT	CFa
2014	1 014 285 582,48	9 558 819	8 891 924
2015		9 715 855	8 407 446
2016		18 832 046	15 159 054
2017		28 274 457	21 171 928
2018		38 497 269	26 815 605
2019		45 201 508	29 700 866
2020		51 887 824	31 789 548
2021		59 283 089	33 865 104
2022		67 465 403	35 933 987
2023		76 533 887	38 008 502
2024		86 586 255	40 093 931
2025		96 596 355	41 705 480
2026		106 596 355	42 911 870
2027		116 594 660	43 763 943
2028		126 595 660	44 305 669
2029		146 732 210	47 881 598
2030		157 732 210	48 000 000
2031		187 843 220	53 289 802
2032		237 114 200	62 720 403
2033		257 264 300	63 450 274
2034		293 244 800	67 435 254
2035		356 211 412	76 377 811
2036		407 222 710	81 413 058
2037		482 823 331	90 002 179
Total			1 053 095 236
VAN= 38 809 654			
TRI= 12%			
IR=1,03			



STATION SERVICE ZIANIDES - WILAYA DE TLEMCCEN

Auvent :

Deux auvents sont prévus pour abriter deux zones séparées de distribution de carburant, une pour les véhicules légers et l'autre pour véhicules lourds.

Ilots de distribution carburants

Ilots pour distributeurs multi produits	04
Ilots pour distributeurs gasoil de gros débit pour véhicules lourds	02
Ilots pour distributeurs Sirghaz	02

Abri groupe électrogène

local poste transformateur.

EQUIPEMENTS

1/cuves carburants (capacité totale 340m³) (fournis par Naftal)

Cuves pour gasoil pour véhicules légers	2x30 m ³
Cuves pour gasoil pour véhicules lourds	2x50 m ³
Cuves pour essence super	2x30 m ³
Cuves pour essence sans plomb	2x30 m ³
Cuve pour essence normale	1x30 m ³
Cuve enterrée pour GPL/C	1x30 m ³

2/distributeurs de carburant (fournis par Naftal)

Volucompteurs débit 3 m ³ /h multi produits.	08
Volucompteurs débit 10 m ³ /h duplex pour gasoil.	02
Volucompteurs duplex pour GPL/C.	02

3/Equipements d'hygiène - environnement (fournis par l'entrepreneur)

Équipements de récupération des huiles usagées
Système de récupération des vapeurs de carburants
Récupération des eaux pluviales
Bassin de décantation / séparation des huiles
Système de détection de fuites de carburants
Énergie solaire
Espaces verts

4/Equipements de sécurité

- Système Anti Incendie
- 03 Extincteurs à poudre sèche de 50 kg sur chariot
25 Extincteurs à poudre sèche de 9 kg
04 Extincteurs CO2 de 05kg



06 Bacs à sable de 100 litres avec pelle de projection
01 Bâche à eau de 30 m3

- Paratonnerre
- Système de Vidéosurveillance
- 10 caméras extérieures
- 01 caméra midi dôme couleur IR (boutique)
- 01 écran
- enregistreur
- Système de D'alarme

5/Equipements de services

01 portique de lavage avec système de recyclage des eaux.
02 Aspirateur automobile (self service).
01 aspi-carters
04 lignes de distribution d'huiles
01 équipement de vulcanisation pour véhicules légers.
02 bornes à aire.

SIGNALETIQUE ET PANNEAUX DE SIGNALISATION

01 panneau « bienvenue » et « bonne route »,
12 panneaux publicitaires,
04 panneaux directionnels,
02 panneaux d'entrée et de sortie,
03 panneaux de consignes de sécurité
Pictogrammes (sécurité, sanitaires, services, téléphone...)
Panneaux de signalisation

- Signalisation verticale (sens interdit, flèches des sens obligatoires...)
- Signalisation horizontale (marquage au sol : organisation de la circulation au niveau de la station service)
- 01 totem des prix
- 01 totem géant
- 01 Panneau horloge et d'indication de température
- 20 Portes drapeaux.
- 10 portes drops



SURFACES

1. BATIMENT	690 M²
◆ <u>Office</u>	<u>50 M²</u>
▪ Bureau du gérant de la station -----	23 M ²
▪ Bureau de décompte des recettes Avec coffre fort-----	15 M ²
▪ Sanitaires : un WC, une douche Et vestiaires-----	12 M ²
◆ <u>Shop</u>	<u>178 M²</u>
▪ Espace ouvert pour la vente avec rayonnage-	138 M ²
▪ Stockage/ chambre froide -----	29 M ²
▪ Bureau-----	11 M ²
◆ <u>Naft Accessoires</u>	<u>80 M²</u>
▪ Espace de vente des produits NAFTAL -----	53 M ²
▪ Bureau-----	08 M ²
▪ Magasin de stockage-----	19 M ²
◆ <u>Espace multiservices</u>	<u>180 M²</u>
▪ <u>Espace multimédia</u>	<u>90 M²</u>
▪ <u>Sanitaires</u>	<u>65 M²</u>
Cinq (05) toilettes hommes -----	31 M ²
Avec espace ablutions	
▪ Cinq (05) toilettes femmes-----	34 M ²
Avec espace ablutions et coin nurserie	
▪ <u>salles de prières</u>	<u>38 M²</u>
▪ Salle de prière hommes-----	22 M ²
▪ Salle de prière dames-----	16 M ²
▪ <u>04 douches</u>	<u>17 M²</u>
◆ <u>Baie de Service</u>	<u>120 M²</u>
▪ Box de vidange moteur-----	58 M ²
▪ Local technique-----	18 M ²
▪ Stockage-----	08 M ²
▪ 03 WC, 03 douches-----	36 M ²
▪ Vestiaires	
◆ <u>Lavage</u>	<u>50 M²</u>



2/ TOILETTES EXTERIEURES **70 M²**

- 06 toilettes hommes
- 06 toilettes dames

Ce bloc est à ossature métallique avec des parois en panneaux sandwich étanches.

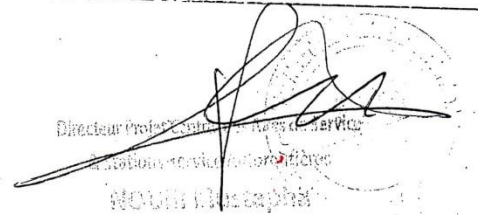
3/AUVENT **1650 M²**

4/ABRI POUR GROUPE ELECTROGENE **20 M²**

5/LOCAL POSTE DE TRANSFORMATION **20 M²**

6/PARKINGS

- véhicules légers-----30 Places
Y compris places pour handicapés
- véhicules lourds-----04 Places


Director of Services
Station Naftal
Nouh Elstaphi

- 4 -

Table des matières

Liste des tableaux.....	I
Liste des graphes.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Sommaire.....	VI
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Management de projet	
<u>Section 1 : Définition et caractéristiques des concepts de base.....</u>	6
1-1) Définition de la notion projet.....	6
1-1-1) Caractéristique de projet.....	7
1-2) Définition de l'investissement.....	8
1-3) Les différents types d'investissement.....	9
1-3-1) Investissement d'expansion (capacité).....	9
1-3-2) Investissement de modernisation.....	9
1-3-3) Investissement sociaux et réglementaires.....	10
<u>Section 2 : Les déterminants de l'investissement.....</u>	10
2-1) Les facteurs explicatifs du niveau d'investissement en économie.....	10
2-1-1) La théorie de l'accélérateur.....	10
2-1-2) La théorie néoclassique.....	11
2-1-3) La théorie keynésienne.....	11
2-2) Les déterminants de l'investissement en finance.....	11
2-2-1) L'impact du risque de rendement.....	11

2-2-2) L'impact des contraintes financières.....	12
2-3) Autres déterminants de l'investissement.....	12
2-3-1) La demande anticipée.....	12
2-3-2) L'environnement.....	13

Section 3 : Processus et plan d'investissement.....13

3-1) Processus d'investissement.....	13
3-1-1) Planification des investissements.....	14
3-1-2) Décision de réalisation.....	14
3-1-3) Suivi et contrôle de réalisation.....	14
3-2) Plan d'investissement.....	14
3-2-1) Présentation du plan d'investissement.....	14
3-2-2) Elaboration du plan d'investissement.....	15
3-2-2-1) Plan d'investissement d'expansion.....	16
3-2-2-2) Plan d'investissement de modernisation.....	16
3-2-2-3) Plan d'investissement sociaux et règlementaires.....	17

Section 4 : Le financement des investissements.....17

4-1) Financement interne.....	18
4-2) Financement externe.....	18
4-2-1) Le financement externe par financement locatif.....	19.
4-2-1-1) Différence entre les deux formules.....	19
4-2-1-2) Intérêt de ce mode de financement.....	20
4-2-2) Le financement par l'augmentation du capital.....	21
4-2-2-1) Caractéristiques des fonds propres/ capital de l'entreprise.....	21

4-2-2-2) Forme de l'augmentation.....	21
4-2-3) Le financement par emprunt bancaire.....	22
<u>Section 5 : Lacunes de choix d'investissement et son risque.....</u>	22
5-1) Principaux types de lacunes.....	23
5-2) Principe du choix.....	24
5-2-1) La rentabilité.....	24
5-2-2) L'étude de marché.....	25
5-3) Le risque de l'investissement.....	25
Résumé.....	27
<u>Chapitre 2 : Les études de marché et notion de rentabilité.....</u>	28
<u>Section 1 : Définition de l'étude de marché et son utilité.....</u>	29
1-1) Qu'est-ce qu'un marché ?.....	29
1-2) Le déroulement d'une étude de marché.....	30
1-2-1) La demande.....	30
1-2-2) L'offre.....	31
1-2-3) Les fournisseurs.....	31
1-2-4) La réglementation.....	31
1-2-5) L'environnement (Les éléments qui influencent sur le projet).....	31
1-3) Les étapes de l'étude de marché.....	31
1-3-1) Délimiter le problème à résoudre.....	31
1-3-2) Collecter les informations.....	32
1-3-3) Analyser les informations.....	32
1-3-4) Recommander une solution.....	32

<u>Section 2 : contrainte du marché et les clefs de succès</u>	32
2-1) Faire les meilleurs choix pour atteindre ses objectifs.....	32
2-2) L'opportunité commerciale de se lancer.....	32.
2-3) Evaluer son chiffre d'affaires prévisionnel et valider financièrement le projet.....	34
2-4) Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet.....	34
<u>Section 3 La notion de rentabilité.....</u>	35
3-1) La mesure de la rentabilité.....	36
3-1-1) La rentabilité globale d'une entreprise.....	36
3-1-2) La rentabilité financière.....	37
3-1-3) La rentabilité commerciale.....	37
3-1-4) La rentabilité économique.....	38
3-2) Seuil de rentabilité.....	38
3-2-1) Détermination du seuil de rentabilité.....	38
3-2-1-1) Méthode comptable simple.....	38
3-2-1-2) Méthode basée sur la marge.....	39
3-2-1-3) Méthode de calcul du point mort.....	39
3-2-1-4) Méthode financière.....	40
3-3) Valeur actuelle nette (VAN).....	40
3-3-1) Calcul de la valeur actuelle nette.....	41
3-3-2) Valeur actuelle nette d'un investissement.....	41
3-4) Le taux de rentabilité interne (TRI).....	41
3-5) Le délai de récupération.....	43
3-6) L'indice de rentabilité.....	43

3-7) Cash-flow et la capacité d'autofinancement (CAF).....	43
3-7-1) Détermination de la CAF.....	44
<u>Section 4 Les prévisions financières</u>.....	45
4-1) L'établissement du plan financement initial.....	46
4-2) Etablissement du compte de résultat pour chacune des trois première années.....	48
4-3) Etablissement du plan de trésorerie.....	49
4-4) Etablissement du plan de financement a 3ans.....	49
4-5) Calcul du point mort (Seuil de rentabilité).....	50
Résumé.....	52
<u>Chapitre 3 Etude de rentabilité de la nouvelle aire de service</u>.....	53
<u>Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL</u>.....	54
1-1) Historique.....	54
1-2) Missions et objectifs de l'entreprise NAFTAL.....	55
1-2-1) Missions.....	55
1-2-2) Objectifs.....	55
1-3) Organisation de l'entreprise NAFTAL.....	56
1-4) Schéma de l'entreprise NAFTAL.....	58
1-5) Présentation de la branche commercialisation.....	59
1-5-1) Organigramme de la branche commercialisation.....	60
1-6) Présentation de la direction finance.....	61
1-6-1) Organigramme de la direction finance et comptabilité.....	62
1-6-2) Mission de la direction finance.....	63
1-6-3) Mission du département finance.....	63

SECTION 2 : Présentation du projet de station-service.....64

2-1) Présentation globale d'une station de service.....64

2-2) Les différents types et modes de gestion de stations-services.....65

2-2-1) types de stations65

2-2-2) Les modes de gestion.....65

Section 3 : Description générale du projet « station de services autoroutières ».....67

3-1) Localisation.....67

3-2) Activité fuel.....67

3-3) Prestation de NAFTAL.....71

3-3-1) Prestation gratuite.....71

3-3-2) Prestation payantes.....71

3-3-3) Autres services.....72

3-4) Activité non fuel.....72

3-4-1) Restauration.....72

3-4-2) Hôtellerie.....72

3-4-3) autres activités.....73

Section 4 : Evaluation du projet.....74

4-1) Les contours du projet.....:74

4-1-1) identification du projet.....74

4-1-2) l'impact du projet.....75

4-1-2-1) La détermination des cash-flows.....75

4-2) Situation du marché national des produits pétroliers.....76

4-2-1) positionnement du marché de NAFTAL.....76

4-2-2) Analyse de la concurrence.....	76
4-2-3) demandes prévisionnelles des carburants.....	77
4-2-4) L'offre prévisionnelle des carburants au niveau de la station de services (ZIANIDES, TLEMCEN).....	79
<u>Section 5 : les flux de trésorerie.....</u>	82
5-1) les flux d'investissement.....	82
5-2) Les flux d'exploitation.....	83
5-2-1) la fiscalité.....	84
5-3) l'amortissement.....	84
5-4) besoin en fond de roulement.....	86
5-5) déterminations des valeurs résiduelles.....	89
5-6) La détermination du chiffre d'affaire.....	90
5-6-1) Les carburants.....	90
5-6-2) Les lubrifiants.....	94
5-6-3) les produits d'administration.....	95
5-6-4) Les prestations.....	96
5-7) les besoins en mains d'œuvres.....	98
5-8) l'amortissement de l'emprunt.....	100
5-9) tableaux de comptes de résultats.....	102
5-10) : calcul des différents critères de rentabilité.....	104
Résumé.....	106
Conclusion	

