

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

DEPARTEMENT DE GESTION

OPTION : FINANCE COMPTABILITE

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



Présenté par :

ANDRIANTAHINA Ambinintsoa Rindra

Encadreur Pédagogique  
Mr ANRIAMASIMANANA Origène  
Olivier  
Maître de conférence

Encadreur Professionnel  
Mr RAFAMANTANANTSOA  
Andrianatoavina Simon  
Professeur licencié en technique  
commercial au LTC Ampafiloha

**Date de soutenance : 08 Juin 2007**

## **DEDICACES**

A ma grand-mère.

A mes parents qui sont ma force et ma lumière.

A mes frères et sœurs pour l'aide qu'ils ont apporté dans mes études et dans la réalisation de ce travail.



REMERCIEMENTS

Nous devons toute notre gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont permis à ce mémoire de voir le jour.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- Monsieur RAJERISON Wilson, Professeur titulaire, Président de l'université d'Antananarivo.
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de droit, d'économie, de gestion et de la sociologie.
- Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence, Chef de département de la filière Gestion.
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférence, encadreur pédagogique.
- Monsieur RAFAMANTANANTSOA Andrianatoavina Simon, Professeur Licencié, enseignant la Technique Commerciale au LTC Ampefiloha.
- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel Chef du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG)
- Tous les enseignants qui m'ont suivis tout au long de mes études à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.

## **LISTES DES FIGURES**

**Figure n° 1** : circuit et méthode de distribution

**Figure n°2** : la spécificité de l'environnement du projet et de son réalisateur

**Figure n°3** : le processus de fabrication

**Figure n°4** : l'organigramme de l'entreprise, « SOA VITE »

## **LISTES DES TABLEAUX**

- Tableau n°1** : le nombre de la population à Antananarivo
- Tableau n°2** : nombre de ménage ciblé
- Tableau n°3** : proportion de part du marché des produits d'artisanat à Antananarivo
- Tableau n°4** : évolution de la population à Antananarivo
- Tableau n°5** : les moyens d'investigation selon le type de clientèle
- Tableau n°6** : la demande mensuelle de la clientèle en matière des produits en bambou
- Tableau n°7** : la demande mensuelle insatisfaite
- Tableau n°8** : la quantité mensuelle offerte par l'entreprise « SOA VITE »
- Tableau n°9** : les coûts et la vente
- Tableau n°10** : le chronogramme des activités
- Tableau n°12** : identification des matériels
- Tableau n°12** processus de fabrication
- Tableau n°13** : descriptions et caractéristiques des meubles en bambou
- Tableau n°14** : description et caractéristiques des articles en moelle de bambou
- Tableau n°15** délai standard de fabrication des articles haut de gammes par chalumeau
- Tableau n°16** : délai standard de fabrication des articles de vanneries par chalumeau
- Tableau n°17** : la Capacité potentielle théorique
- Tableau n°18** : Evolution de la production
- Tableau n°19** : le planning de production annuelle de l'entreprise « SOA VITE »
- Tableau n°20** : le prix des matières premières
- Tableau n°21** : la classification et évolution de l'effectif
- Tableau n°22** : identification des matériels
- Tableau n°23** : calcul du fonds de roulement initial
- Tableau n°24** : résumé du coût total des investissements
- Tableau n°25** : les besoins d'investissement
- Tableau n°26** : Tableau des échéanciers de remboursement
- Tableau n°27** : consommation en matières premières à la 1<sup>ère</sup> année d'exploitation
- Tableau n°28** : consommation unitaire des meubles
- Tableau n°29** : consommation unitaire des articles
- Tableau n°30** : consommation en matières premières (en quantité)
- Tableau n°31** : consommation en matières premières (en valeur)

**Tableau n°32** : la dépense annuelle des matières consommables et fournitures non stockés

**Tableau n°33** : le nombre d'heure ouvrable par semaine

**Tableau n°34** : l'évolution des charges de personnel :

**Tableau n°35** : la vente prévisionnelle de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n°36** : la formation du chiffre d'affaire

**Tableau n°37** : la variabilité des charges

**Tableau n°38** : le seuil de rentabilité

**Tableau n°39** : compte de résultat prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n°40** : le flux net de trésorerie

**Tableau n°41** : le bilan prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n°42** : le plan de financement de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n° 43** : répartition de la valeur ajoutée méthode des effets en valeur

**Tableau n°44** : répartition de la valeur ajoutée méthode des effets en pourcentage

**Tableau n°45** : analyse de la valeur ajoutée nette nationale

**Tableau n° 46** : bénéfice net (analyse de la sensibilité)

**Tableau n° 47** : cash flow (analyse de la sensibilité)

**Tableau n° 48** : solde de trésorerie (analyse de la sensibilité)

**Tableau n°49** : tableau d'amortissement



# SOMMAIRE



## INTRODUCTION

### Première partie : IDENTIFICATION DU PROJET

#### Chapitre 1 : PRESENTATION DU PROJET

Section 1 : Historique du projet

Section 2 : Caractéristiques du projet

#### Chapitre 2 : L'ETUDE DU MARCHE ET ASPECT MARKETING

Section 1 : étude de marché

Section 2 : aspect marketing

#### Chapitre 3 : THEORIE GENERALE SUR LES CRITERES

### D'EVALUATION

Section 1 : les outils d'évaluation

Section 2 : les critères d'évaluation du projet

Section 3 : chronogramme des activités

### Deuxième partie : CONDUITE DU PROJET

#### Chapitre 1 : ETUDE TECHNIQUE DU PROJET

Section 1 : identification des matériels

#### Chapitre 2 : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE ET PLANNING DE VENTE

Section 1 : production envisagée

Section 2 : planning de production

#### Chapitre 3 : ETUDE DES APPROVISIONNEMENTS

Section 1 : les possibilités d'approvisionnement en bambou

Section 2 : Etude de l'environnement

#### Chapitre 4 : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Section 1 : organisation fonctionnelle

Section 2 : organisation technique

Troisième partie : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

Chapitre 1 : COUT DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU  
PROJET

Section 1 : les investissements

Section 2 : le financement du projet

Chapitre 2 : LES COMPTES DE GESTION

Section 1 : les charges

Section 2 : les produits

Section 3 : analyse de variabilité

Chapitre 3 : ETUDE DE FAISABILITE

Section 1 : les états financiers

Section 2 : la rentabilité du projet

Chapitre 4 : EVALUATION ECONOMIQUE DU PROJET

Section 1 : les effets principaux

Section 2 les effets secondaires

Chapitre 5 : ANALYSE DE SENSIBILITE

Chapitre 6 : REQUETE ET ENGAGEMENTS DES PROMOTEURS



INTRODUCTION

Le développement de l'artisanat répond à la politique générale de l'Etat qui intègre la vision « Madagascar naturellement » basée sur le renforcement du monde rural et le prolongement de la chaîne de valeur. Pour cela les tâches suivantes sont entre autres assignées au Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement du Secteur Privé dans une optique de croissance économique à base élargie, qui constitue l'une des axes stratégiques de cette politique générale de l'Etat : l'augmentation de l'investissement privé et l'augmentation de l'exportation industrielle.

L'artisanat est en effet la « pépinière d'entreprise ». Les artisans malgaches sont dotés d'une créativité et d'une dextérité manuelle remarquables. Cependant la plupart des entreprises artisanales sont précaires et aléatoires. Pour qu'ils évoluent vers le professionnalisme ou en taille plus importante, ils nécessitent un environnement propice à leur développement.

De plus, le secteur artisanat constitue l'un des maillons du tissu industriel. Il peut offrir des matières premières au secteur industriel. Dans un cadre de sous traitance le développement mutuel des deux secteurs est possible avec une meilleure structuration et une meilleure organisation de l'artisanat.

Par ailleurs, l'artisanat est le secteur qui donne de la valeur ajoutée aux produits primaires. Le renforcement de la capacité des artisans permet ainsi au secteur de contribuer au développement durable dans la mesure où ils peuvent assurer leur croissance tout en gérant rationnellement les ressources naturelles à leur disposition.

La tendance actuelle des consommateurs, notamment des pays développés est vers les produits naturels et « bio ». Cette tendance offre au secteur artisanat des perspectives intéressantes sur les marchés internationaux, lui permettant de contribuer d'une manière effective et considérable à l'augmentation de l'exportation.

Actuellement, la lutte contre la pauvreté fait partie des 1<sup>ères</sup> priorités du Gouvernement de tous les Etats ayant adhéré à la déclaration de l'Assemblée Générale des Nations Unies en 2000 se rapportant aux Objectifs de Millénaire pour le Développement ou OMD.

Madagascar, faisant partie de ces Etats, a affiché une volonté culminante de lutter contre ce phénomène en l'introduisant en amont et en aval du plan directeur de politique générale du gouvernement ou le Madagascar Action Plan (MAP). Pour être efficace, cette lutte contre la pauvreté doit se faire au niveau de tous les acteurs économiques et de tous les secteurs d'activités génératrices de revenu.

Ainsi, les artisans et l'artisanat, bien qu'ayant une part modeste dans l'ensemble de l'économie nationale, sont concernés par cette assertion, d'autant plus que ce secteur, en majorité informelle, est représenté aussi bien dans les milieux ruraux qu'urbains d'une part,

et regroupant à la fois des petites, moyennes et grandes unités de production d'autre part. Pour connaître l'artisanat et éventuellement utiliser ce secteur comme instrument de lutte contre la pauvreté, il est nécessaire de connaître et de maîtriser au mieux l'environnement dans lequel les artisans exercent leurs activités.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de traiter le thème « Projet de création d'une unité artisanale spécialisée à la fabrication des meubles et articles en bambou ».

Pour nous, on a opté dans la filière « fibres végétales » plus particulièrement dans la fabrication des meubles et articles en bambou, qui occupe 12.1% du part de marché artisanal malgache.

Cette idée de création est le fruit d'un échange de vue entre nous et deux artisans spécialistes en la matière, possédant déjà un petit atelier et travaillant sur la technique de base artisanale.

Aussi, vue l'abondance des matières premières à Madagascar et de sa bonne qualité que beaucoup de pays nous envient, car le notre pousse tous les quatre mois. D'autant plus ce dit marché n'est pas encore saturé et en train de s'explorer à cause de la tendance actuelle.

D'où les trois parties importantes de notre plan qui se présenter comme- suit :

1ère partie : l'identification du projet

2ème partie : la conduite du projet

3ème partie : l'évaluation financière du projet

Dans la première partie, nous allons procéder à la présentation du projet, l'historique et les caractéristiques du métier, ensuite on va aborder l'étude du marché, et la théorie générale sur les critères d'évaluation.

Dans la deuxième partie, nous allons voir l'étude technique et organisationnelle du projet ainsi que la capacité de production envisagée.

Dans la troisième et dernière partie, nous allons étudier le coût des investissement et le financement du projet, ensuite on va présenter les différents comptes de gestion, ainsi que l'étude de rentabilité du projet, après on va analyser le projet sur le plan économique, et enfin l'analyse de sensibilité et les requêtes et engagements des promoteurs.

Pour bien mener le travail nous avons procédé à des recherches documentaires auprès des organismes divers : le CENAM (Centre National de l'Artisanat Malagasy), la bibliothèque universitaire d'Ankatso, l'INSTAT (Institut National de la STATistique).

Vu l'extrême rareté de la documentation écrite disponible,, concernant le travail en bambou, nous avons choisi la voie des enquêtes directes et les entretiens auprès des professionnels.



*Première partie :*  
IDENTIFICATION DU  
PROJET

*Chapitre 1 :* PRESENTATION DU  
PROJET

Dans ce chapitre nous allons voir l'historique du projet, tant sur l'artisanat en général que sur le travail en bambou, ainsi que l'étude de marché concernant cette filière.

## **Section 1 : Historique du projet**

Avant d'aborder l'historique du projet proprement dit qui est la transformation des bambous, il est préférable de se pencher tout d'abord sur l'artisanat en général, car c'est le secteur mère.

### **1.1 - Historique de l'artisanat**

L'artisanat est un secteur porteur pour l'économie de Madagascar. Il contribue à 15% à la formation du PIB et regroupe plus de 2 000 000 d'artisans, soit environ la huitième de la population malgache. Caractérisé par un besoin peu élevé d'investissement ce secteur dispose d'un potentiel d'exportation immense avec d'importants avantages comparatifs : 80% d'adultes alphabétisés, main d'œuvre talentueuse, abondante et peu coûteuse. Il est également favorisé par la grande diversité et la facilité d'accès et d'exploitation des matières premières.

Cependant, plus des deux tiers des artisans malgaches, représentant la couche défavorisée du secteur artisanal, se trouvent dans une situation précaire et instable. A cause de l'insuffisance de fonds de roulement, 8% seulement des artisans se permettent de produire sur stock. La majorité procède donc à une production saisonnière et/ou sur commande, laquelle subit les aléas du marché et des matières premières. Par ailleurs, le secteur artisanal est faiblement mécanisé dans la mesure où plus de 90% des artisans utilisent encore des matériels rudimentaires.

La croissance à base élargie est l'une des axes préconisées par la politique générale de l'Etat 2005 : s'inscrivant dans les tâches assignées au Ministère de l'industrialisation, du commerce et du développement du secteur privé, le développement de l'artisanat est une des stratégies répondant à la vision pour Madagascar et ses régions : « Madagascar naturellement ». Egalement appelé « pépinière d'entreprise », l'artisanat contribue à l'augmentation de l'investissement privé. Il permet d'augmenter tout en engendrant de la valeur ajoutée aux produits primaires. De plus, il offre une perspective intéressante au développement de zones franches spécifiques dans le cadre de partenariat et de sous traitance.



## 1.1.1 - caractéristiques spécifiques de l'artisanat à

### Madagascar

L'artisanat à Madagascar se caractérise par ses grandes diversités : diversités dans la forme, diversités dans les productions et diversités géographiques.

#### 1.1.1.1 - formes d'artisanat

- **l'artisanat domestique** exercé en complément d'une activité principale, se rencontre surtout dans le monde rural. En zone urbaine, il s'agit surtout d'activités exercées par les femmes pour compléter le revenu des ménages.
- **L'artisanat professionnel** correspond à une spécialité technique exercée à temps plein. En milieu rural, l'artisanat professionnel peut être généralisé (artisanat de base plus ou moins polyvalent) ou spécialisé (intervenant dans des branches ou filières précises). En milieu urbain, le secteur informel fournit une part déterminante des emplois et côtoie une forme d'artisanat appelé « l'artisanat moderne ».

#### 1.1.1.2 - types d'artisanat

On distingue quatre types d'artisanat :

- **l'artisanat utilitaire** appelé aussi artisanat de production qui représente la principale activité des artisans (47%)
- **l'artisanat d'art** qui regroupe 13% des artisans ;
- **l'artisanat de production et d'art** exercé par 30% des artisans ;
- **l'artisanat de service** représenté par 10% d'artisans.

#### 1.1.1.3 - filières artisanales

Douze filières sont actuellement identifiées

- **textile et habillement** : broderie, coupe et couture, tissage de soie, chapellerie, confection, dentellerie, tricotage, mode-style ;
- **fibres végétales** : papier Antemoro , vannerie , tressage de bambou , tissage de raphia , tapisserie et fibres ;
- **bois et dérivés** : charpenterie, marqueterie, menuiserie, ébénisterie, sculpture, scierie ;
- **divers animal** : tannerie, maroquinerie, cordonnerie, travail de la corne, taxidermie ;
- **Pierre et bijoux** : lapidairerie, bijouterie fantaisie ;

- **micromécanique**, électronique, informatique, froid et électrotechnique : réparation d'appareils domestique, bureautique, électriques, électroniques, matériels de réfrigération ;
- **peinture**, photographie et arts graphiques : photographie, peinture dessin artistique, arts graphiques ;
- **aménagement de l'habitat** : installation électrique, poterie, céramique, briqueterie, décoration de maison....
- **métaux et travaux de métaux** : fabrication mécanique, fonderie, plomberie, ouvrage métallique....
- **culture et loisir** : fabrication d'instrument de musique, lutherie, fabrication de jouets, fabrication de maquettes ;
- **agro alimentaire et alimentaire** : pâtisserie, confiserie, produits laitiers, service traiteur ;
- **corps gras et hygiène** : coiffure, fabrication de savon, fabrication d'huile essentielle.

#### **1.1.1.4 - tailles des entreprises artisanales**

L'effectif moyen d'une entreprise artisanale est (y compris le chef d'entreprise) est de 5, 7. Une entreprise de la filière « fibres végétales » emploie le plus de personnes en moyenne 11, 12 par entreprise.

#### **1.1.1.5 - niveau d'instruction et formation des responsables**

Les responsables des ateliers artisanal malagasy ont la plupart une bonne instruction car 35% des artisans inscrit ont au moins le baccalauréat. :

- formation sur le tas : 29%
- CEPE : 11.4%
- BEPC, brevet technique : 19.5%
- Baccalauréat : 20.4%
- Supérieures : 12.6%
- Autres : 7.1%

#### **1.1.1.6 - ancienneté des entreprises artisanales**

- Moins de 10 ans : 48%
- 11 à 20 ans : 30%
- 21 à 30 ans : 14%
- 31 à 40 ans : 6%
- 41 à 50 ans : 2%
- Plus de 50 ans : 0.6%

Les entreprises artisanales malgaches sont relativement anciennes : plus de 52% ont plus de 10 ans d'Existence.

#### **1.1.1.7 - intensité de l'activité**

Artisanat comme :

- activité unique : 82%
- activité principale (plus de 4 heures par jour) : 14%
- activité secondaire (moins de 4 heures par jour) : 3%
- activité saisonnière : 1%

#### **1.1.1.8 - circuits de distribution des produits**

- vente directe uniquement : 67%
- vente directe et par l'intermédiaire de collecteurs : 31%
- vente par l'intermédiaire de collecteurs uniquement : 2%

#### **1.1.1.9 - modalité d'exercice**

- à domicile avec installation réservée : 34%
- à domicile sans installation réservée : 29%
- dans le local rudimentaire : 16%
- dans un local structuré : 12%
- ambulance : 4%
- foraine : 3%
- à ciel ouvert : 2%

## **1.2 - historique de la fabrication d'articles en bambou**

Madagascar est une des grandes îles de l'Océan Indien, C'est une des quatre grandes îles du monde. Elle est située entre 43°17 et 50°12 de longitude et 11°57 et 25°36 de latitude. Sa superficie est de 594 000 km<sup>2</sup> dont 13.5% désertique, forestière et montagneuse. En raison de sa faible densité, les habitants détruisent une grande partie de la forêt malagasy dans laquelle les bambous n'ont pas été épargnés.

La fabrication d'articles en bambou à Madagascar, a vu le jour dans les années 70. Après les résultats recueillis par une équipe chinoise, spécialiste de la République de Chine, qui a visité Madagascar en 1966, et à l'issue de leurs différentes tournées dans diverses régions de la grande île qu'elle a pu révéler qu'il existe trente six variétés de bambou à Madagascar, dont cinq ou six sont de bonne qualité soit pour une utilisation industrielle, soit pour une utilisation artisanale. On a pu aussi constater d'après leur investigation que Madagascar possède environ 200 à 300 millions de pieds de bambou qui poussent à l'état naturel.

Sur le plan artisanal, on peut distinguer deux types de produits provenant du bambou : -meubles de décoration de maison,  
-articles de vanneries

Selon les différentes filières artisanales, la fabrication d'articles en bambous se place dans la catégorie « fibres végétales » que 12.1% des artisans pratiquent.

## **1.3 - Environnement juridique sur le métier**

Différentes lois régissent l'artisanat à Madagascar. Ainsi ce métier doit respecter certains règles et normes, car le développement de l'artisanat répond à la politique générale de l'Etat concernant la réduction de la pauvreté par l'augmentation de l'investissement privé et l'exportation industrielle.

Concernant ces lois, en voici quelques unes :

- loi N° 95\_004 du 21 juin 1995 relative à l'artisanat
- loi N° 97\_018 du 14 août 1997 modifiant et complétant les dispositions de la loi relative à l'artisanat
- décret N° 96\_049 portant création Conseil National de l'Artisanat
- décret N° 98\_166 du 19 février 1998 portant organisation de l'artisanat
- arrêté N° 54045/98 du 17 juillet 1998 portant classification des métiers d'artisans
- arrêté N° 236\_FAR/ANT du 09 septembre 1999 portant création, organisation et fonctionnement du conseil Régional de l'Artisanat à Antananarivo

- arrêté N° 11 443/99 MIA/SG/DGA/DSO du 29 octobre 1999 portant classification des métiers d'artisans en filières

L'artisanat à Madagascar est assigné par le Ministère de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement du Secteur Privé.

#### **1.4 - Environnement fiscal sur le métier**

Le système fiscal est d'avantage adapté aux entreprises et artisans de type moderne. Les autres formes d'artisanat, notamment le secteur informel, lui échappent. Cette situation n'a pas permis de connaître le nombre exact d'artisans et d'entreprise artisanales enregistrés par les services des contributions directes.

### **Section 2 : Caractéristiques du projet**

#### **2-1 - exposés des motifs et intérêts du projet**

Le projet envisagé a pour objet la création d'une unité artisanale de fabrication des meubles en bambou et articles de tous genres. Cette idée de création est venue après avoir analysé la situation du marché, qui est encore loin d'être saturé, et compte tenu des facteurs suivants :

- La disponibilité des matières premières dans toutes les régions de Madagascar sauf celle de Tuléar
- L'assurance d'une main d'œuvre hautement qualifiée
- L'existence préalable du terrain d'exploitation

L'opportunité du projet nous semble justifiée à bien des égards. Le projet répond bien aussi aux stratégies actuelles de développement artisanal lancé par l'Etat dans la mesure où :

- Il sera créateur d'emplois
- Il entraînera un accroissement de la valeur ajoutée de la filière

#### **2-2 – la zone d'implantation**

Suite à notre étude sur le plan d'approvisionnement en matières premières, et aussi d'après l'analyse du marché, on a décidé d'implanter l'entreprise à Antananarivo, vu que les produits en bambous sont en quelques sortes encore nouveaux pour beaucoup de malgaches. Certains n'osent même pas interroger les prix. Ils les considèrent comme produits de luxe. Ainsi notre choix pour la Capitale c'est de viser, tout d'abord, le marché tananarivien, et par la suite celui des régions, et pourquoi pas même le marché international.

Pour cela donc notre entreprise sera implantée dans un terrain de 700m<sup>2</sup> à Ambodivoanjo Ambohijatovo dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement de la commune urbaine d'Antananarivo.

### **2-3 démographies**

D'après le dernier recensement datant de 1993 , et suivant le taux de croissance estimatif de la population établi par l'Institut National de la Statistiques (INSTAT) , la province d'Antananarivo compte aujourd'hui près de 5 003 000 habitants, soit 29% de la population malgache.

Voici un tableau concernant la population de la province d'Antananarivo :

**Tableau n°1 : le nombre de la population à Antananarivo**

	<b>NOMBRE</b>
<b>POPULATION</b>	5 003 000
<b>MENAGES</b>	1 086 500
<b>POPULATION ACTIVE</b>	3 076 800

Source : INSTAT

*Chapitre 2* : L'ETUDE DU MARCHE  
ET ASPECT MARKETING

Après avoir présenté le projet, nous allons maintenant aborder l'étude de marché qui est fondamentale pour son démarrage.

## **Section 1 : étude de marché**

### **1.1 - Connaissance sur le marché**

Il est important d'avoir une connaissance sur le marché qu'on veut viser pour nous aider à prendre des bonnes décisions.

**Tableau n°2 : nombre de ménage ciblé**

<b>PROVINCE</b>	<b>NOMBRE</b>	
	<b>POPULATION</b>	<b>MENAGE</b>
Antananarivo	5 003 000	1 086 500

Source : INSTAT

Notre cible principale est les ménages. Par contre la cherté de la vie empêche certains d'acheter nos produits. De même les meubles en bambous sont parmi les produits de haut de gamme qui nécessitent une maison un peu spacieuse qui n'est pas le cas de nombreux ménages. Et il y a aussi ceux qui préfèrent les meubles en bois qu'ils jugent plus solides que les meubles en bambous.

**Tableau n°3 : proportion de part du marché des produits d'artisanat à Antananarivo**

<b>FILIERE</b>	<b>PART DE MARCHE</b>
textile et habillement	39.5%
fibres végétales	12.1%
bois et dérivés	9.7%
divers animal	5.6%
pierre et bijoux	5.4%



Micro -mécanique	4.9%
Peinture	4.5%
aménagement de l'habitat	4.5%
métaux et travaux de métaux	4.3%
culture et loisir	3.5%
agro alimentaire et alimentaire	3.3%
corps gras et hygiène	2.7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Source :** INSTAT/DRID/ enquête sur l'artisanat 2003

### **1.2 - marché visé**

Dans un premier temps, notre technique vise le marché local c'est-à-dire la région Analamanga en basant sur deux systèmes :

- La vente sur place et les confections sur commandes
- L'utilisation de catalogue dans les grandes boîtes, (hôtels et agences de voyage) là où on peut rencontrer beaucoup de touristes

Et ce n'est que par la suite qu'on pourrait démarcher nos produits dans les autres régions selon nos politiques d'augmentation de clientèle.

En rythme de croisière les produits destinés au marché extérieur tiendront une place non négligeable, en recherchant de partenaire commercial dans les îles sœurs, l'Afrique du sud et les pays du CEE.

### **1.3 - place de notre entreprise sur le marché**

De notre savoir faire et de la qualité intrinsèque de notre matériel d'exploitation, ainsi que de nos capacités productrices fortes appréciables, la mise en place de l'entreprise'' SOA VITE'' n'aurait rien à envier aux autres unités opérationnelles à l'heure actuelle, à savoir :

- La limitation du marché, des producteurs informels, basé seulement sur les commandes de la clientèle
- L'existence d'activité secondaire pratiquée par certains revendeurs. En général, ce sont les grands magasins qui font des dépôts ventes.
- La relation des producteurs professionnels appartenant au groupement d'artisans de l'HAMA et du CENAM, avec les partenaires étrangers et les touristes.

Notre entreprise tiendra alors une place importante dans le secteur, vu ces demandes encore non satisfaites. L'existence de notre galerie nous aide aussi à suivre l'évolution des demandes actuelles.

#### **1.4 - Analyse de la demande**

La fabrication des meubles et articles en bambou est fortement liée aux besoins de leur clientèle cible. Les plus grands clients fidèles des meubles en bambou sont les touristes et les étrangers qui habitent à Madagascar. Mais cela n'exclue pas les clients malgaches qui commencent à s'y intéresser et surtout les hôtels et restaurant qui est un marché promoteur. Les meubles sont surtout recherchés pendant la période de vacances (juillet, août, septembre), période où le tourisme est très remarqué, et pendant la fin d'année.

Actuellement ce secteur connaît un regain d'activité dû aux facteurs suivants :

- Extension, création, réhabilitation des hôtels et restaurants
- Priorité donnée par l'Etat sur le développement du tourisme à Madagascar
- Les malgaches commencent à aimer, à acheter et à être jaloux de ces arts

De plus, l'analyse de la situation actuelle des marchés nous permet de constater que les artisans n'arrivent pas à couvrir les besoins actuels en matière de meubles et articles en bambou. L'existence de notre galerie affirme ces faits

##### **1.4.1 - caractéristiques de la clientèle potentielle**

Pour commencer l'analyse de la demande on va d'abord étudier la clientèle potentielle, pour cela il est nécessaire de savoir le nombre de la population et les ménages du marché visé.

**Tableau n° 4 : évolution de la population à Antananarivo**

POPULATION	2004	2005	2006
NOMBRE	4 734 175	4 866 730	5003 000

Source : INSTAT

Durant ces trois dernières années, la population Tananarivienne est augmentée en moyenne de 2.8% par an.

D'après notre enquête auprès des particuliers et des professionnels, les produits désirés par la clientèle sont les meubles et les articles de vanneries,

Pour les meubles, on a opté sur le salon complet, armoire, lit, commode, salle à manger, étagère, table bar, paravent, table cygone et rocking chair.

Concernant les articles de vanneries on a décidé de produire des : porte revue, cache pot, relaxe, plateau, panier, applique, bouquet, coupe, porte amuse gueule, abat jour et grand vase.

#### 1.4.2 - moyen d'investigation selon le type de clientèle

Pour avoir de bonnes informations concernant le marché, on a mené une enquête et un entretien auprès des professionnels et des particuliers.

Nos moyens d'investigation peuvent se résumer sur le tableau suivant.

**Tableau n°5 : les moyens d'investigation selon le type de clientèle**

MOYENS	ENTRETIEN	ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE
Personne à contacter	Plutôt professionnel	Particulier
Nature de l'information	Qualitative	Quantitative
Résultat	Souvent des informations denses, riches, à analyser en profondeur	Souvent assez
Les deux moyens sont souvent nécessaires	Les entretiens découvrent ou précisent certains points et fournissent des arguments	L'enquête quantifiée et vérifiée Les données de l'entretien
Qui voir ?	Des intervenants ayant des fonctions différentes dans les processus d'achat	Des utilisateurs, des acheteurs qui ont des avis différents

Comment ?	Prise de rendez vous 1 /2 heure d'entretien avec guide d'entretien passant en général au produit lui- même	Sur la base des questionnaires fermés de 4 à 5 minutes sur le lieu public
Combien ?	22 entretiens	155 personnes

Suite à notre étude faite sur le marché, on a pu octroyer des renseignements concernant la demande mensuelle de la clientèle.

**Tableau n°6 : la demande mensuelle de la clientèle en matière des produits en bambou**

PRODUIT	NOMBRE		
	DEMANDE GLOBALE	DEMANDE SATISFAITE	DEMANDE NON SATISFAITE
<b>MEUBLES</b>			
1-salon complet	70	61	9
2-armoire	70	61	9
3-lit	50	41	9
4-commode	70	67	3
5-salle à manger	60	54	6
6-étagère	70	67	3
7-table bar	40	31	9
8-paravent	50	47	3
9-table cygone	50	47	3
10-roking chair	30	27	3
<b>VANNERIES</b>			
1-porte revue	60	56	4
2-cache pot	80	78	2
3-relaxe	50	46	4
4-plateau	60	58	2

5-panier	70	64	6
6-applique	60	58	2
7-bouquet	50	48	2
8-coupe	60	56	4
9-porte amuse gueule	70	68	2
10-abat jour	60	56	4
11-grand vase	70	68	2

D'après le tableau ci-dessus, nous avons constaté que le marché n'est pas encore saturé, et la demande de la clientèle n'est pas encore satisfaite. C'est pour laquelle on a décidé d'œuvrer dans cette filière.

En premier temps, on va d'abord satisfaire la demande durant la première année de notre création, ensuite on va essayer d'accroître notre part de marché, en augmentant la production durant la période de croisière.

Par conséquent, la demande mensuelle insatisfaite sera résumée dans le tableau suivant :

**Tableau n°7 : la demande mensuelle insatisfaite**

PRODUIT MEUBLES	NOMBRE
1-salon complet	9
2-armoie	9
3-lit	9
4-commode	3
5-salle à manger	6
6-étagère	3
7-table bar	9
8-paravent	3
9-table cygone	3
10-roking chair	3

VANNERIES	
1-porte revue	4
2-cache pot	2
3-relaxe	4
4-plateau	2
5-panier	6
6-applique	2
7-bouquet	2
8-coupe	4
9-porte amuse gueule	2
10-abat jour	4
11-grand vase	2

### 1.5 - Analyse de l'offre

Le marché actuel est approvisionné par 3 sortes d'unités différentes :

- Le secteur informel : ce secteur regroupe les artisans ne maîtrisant pas encore la vraie technique de cet art, et ayant un savoir faire limité.
- Les artisans certifiés : ce sont les artisans qui ont suivi des formations spécialisées pour la fabrication des meubles en bambou
- Les revendeurs et les grands magasins : qui vendent les produits fabriqués par ces 2 sortes d'artisans, entre autre: Bonnet et Fils, Malgadécor et les galerie d'œuvres d'arts comme : CENAM, Magasin l'UAMA, la cité artisanale d'Andravoahangy.

#### 1.5.1 – la qualité des produits

Vu notre objectif qui est de satisfaire la clientèle au maximum, on a pour obligation de bien soigner la qualité de nos produits. Pour avoir une meilleure image et une confiance des consommateurs et afin d'abolir l'expression qui nous fait tous mal, le « vita gasy », on va recruter des artisans expérimentés, oeuvrant depuis longtemps dans le domaine et les former périodiquement en collaboration avec le CENAM. Ainsi nos produits seraient toujours au top avec la tendance et l'évolution de la technologie.

Pour la fabrication, un travail soigné minutieusement est recommandé pour avoir une bonne qualité, passible à l'expédition au marché.

### 1.5.2 – la quantité des produits

D'après l'analyse de la demande, on a décidé de produire et vendre sur le marché la quantité mensuelle non satisfaite, pendant la première année d'exploitation. Mais dès la deuxième année on va accroître notre production car on a l'intention de conquérir d'autres marchés.

Voici le tableau concernant notre quantité de production mensuelle durant la première année de notre création :

**Tableau n°8 : la quantité mensuelle offerte par l'entreprise « SOA VITE »**

PRODUIT	NOMBRE		
	DEMANDE GLOBALE	OFFRE GLOBALE	QUANTITE OFFERTE PAR « SOA VITE »
<b>MEUBLES</b>			
1-salon complet	70	61	<b>9</b>
2-armoire	70	61	<b>9</b>
3-lit	50	41	<b>9</b>
4-commode	70	67	<b>3</b>
5-salle à manger	60	54	<b>6</b>
6-étagère	70	67	<b>3</b>
7-table bar	40	31	<b>9</b>
8-paravent	50	47	<b>3</b>
9-table cygone	50	47	<b>3</b>
10-roking chair	30	27	<b>3</b>
<b>VANNERIES</b>			
1-porte revue	60	56	<b>4</b>
2-cache pot	80	78	<b>2</b>
3-relaxe	50	46	<b>4</b>

4-plateau	60	58	<b>2</b>
5-panier	70	64	<b>6</b>
6-applique	60	58	<b>2</b>
7-bouquet	50	48	<b>2</b>
8-coupe	60	56	<b>4</b>
9-porte amuse gueule	70	68	<b>2</b>
10-abat jour	60	56	<b>4</b>
11-grand vase	70	68	<b>2</b>

## **Section 2 : aspect marketing**

Dans cette section on va parler de la stratégie et de la politique marketing,

### **2.1 - la stratégie marketing**

Dans l'ensemble, près de 7 artisans sur 10 adoptent une stratégie marketing « passive », en d'autres termes ces derniers ne font qu'attendre les clients venir vers eux. Cette stratégie ne fait que diminuer la rentabilité de leur activité, car généralement, ces clients sont souvent des intermédiaires ou collecteurs. Par ailleurs  $\frac{1}{4}$  des artisans misent sur une stratégie « active », ces derniers écoulent leur production en allant directement sur le marché à la rencontre des clients. Notons qu'une infime partie (5.9%) adopte des stratégies plus modernes en allant à la conquête de la clientèle à travers des spots publicitaires. Dans le cas de l'entreprise « SOA VITE » on va adopter une stratégie marketing « Pull » c'est à dire Créer chez le consommateur une préférence suffisamment forte afin que le produit soit demandé au distributeur car notre devise est d'aller directement vers la clientèle, et à la conquête de nouveaux marchés potentiels.

### **2.2 - la politique marketing**

L'esprit de base est de donner à notre entreprise la meilleure chance de validité. Nous avons adopté un marketing mix qui est l'ensemble de décision marketing prise à un instant déterminé par une entreprise pour l'un de ses produits ou pour l'ensemble de sa gamme.

#### **2.2.1 - les éléments du marketing mix**

Les 4 P : Choix d'un créneau et du couple produit marché, par les informations recueillies sur le marché, en fonction des ressources, des moyens et des compétences. Nous choisissons un créneau sur les segments de population et les catégories de clientèle.

La segmentation de la clientèle est alors à rapprocher de l'analyse des différentes catégories de produits que nous pensons offrir. Ensuite nous devons repérer les croisements correspondant au couple produit client qui est le plus favorable pour nous assurer le développement et la rentabilité.



### 2.2.1.1 - politique de produit

Il ne suffit pas de définir le produit et de l'adapter en fonction de l'étude du marché. Il faut adopter une stratégie en fonction de la courbe de vie du meuble et développer éventuellement la gamme pour vendre avec marque.

Pour nos produits, on va s'assurer qu'ils aient une bonne qualité, une bonne durabilité et une bonne originalité avant d'être mis sur le marché. Pour ce faire, on va être sévèrement strict sur l'innovation, l'esthétique et la finition. On va rénover le style de produit pour se passer du style habituel, afin d'obtenir une originalité et une bonne image de marque.

### 2.2.1.2 - politique de prix

Nous considérons en dehors des contraintes réglementaires qui limitent le choix, 3 méthodes pour la fixation du prix :

- selon la concurrence
- selon la demande
- selon les coûts

Nous avons combiné les 3 approches afin de parvenir au prix final. Le prix de vente du produit permet d'aborder tous les coûts (coûts de production, de distribution et d'administration) et de dégager une marge pour le producteur, pour les intermédiaires jusqu'au détaillant.

Pour nous, on va vendre un peu plus chère que le prix du marché c'est-à-dire on va adopter la politique d'écémage. On a pris cette décision parce qu'on va produire des produits hauts de gamme de bonne qualité, durabilité, originalité, avec une esthétique et une finition minutieusement soignées. On a opté à la stratégie de luxe.

Notre prix de vente unitaire sera donc résumé d'après le tableau ci-dessous,

**Tableau n°9 : les coûts et la vente**

DESIGNATION	COUT UNITAIRE	PRIX DE VENTE UNITAIRE
<b>MEUBLES</b>		
1-salon complet	350 000	540 000
2-armoire	150 000	300 000
3-lit	175 000	300 000
4-commode	75 000	120 000
5-salle à manger	180 000	280 000
6-étagère	50 000	90 000

7-table bar	375 000	415 000
8-paravent	50 000	120 000
9-table cygone	30 000	80 000
10-roking chair	75 000	120 000
<b>VANNERIES</b>		
1-porte revue	20 000	40 000
2-cache pot	25 000	40 000
3-relaxe	12 000	30 000
4-plateau	12 000	30 000
5-panier	10 000	20 000
6-applique	10 000	17 000
7-bouquet	5 000	13 000
8-coupe	7 500	16 000
9-porte amuse gueule	6 000	13 000
10-abat jour	50 000	90 000
11-grand vase	40 000	70 000

Le chiffre obtenu est théorique car il ne tient pas compte de la variable extérieure à l'entreprise. Cependant c'est un indicateur important pour étudier la réalité interne de l'entreprise.

- selon la concurrence :

Nous nous positionnons et proposons un prix pour nos meubles très voisins de ceux qui existent déjà sur le marché. La référence au prix est alors inévitable et trois attitudes peuvent être adoptées

- vente au prix du marché : la percée sera difficile si le produit ne se distingue pas par ailleurs
- vendre plus chère : c'est la stratégie d'écémage qui n'est possible que si l'on peut donner au produit une image haut de gamme
- se situer en dessous : il faut alors que notre entreprise soit solide, il faut faire attention à la guerre des prix si les concurrents réagissent

- selon la demande :

Nous, le créateur, pouvons également tenir compte du prix psychologique. Le prix doit en effet se situer entre un plancher où le client rejette le produit parce qu'il considère qu'à ce tarif la qualité ne peut être suffisante, et un plafond qui constitue pour le client un maximal en fonction de son budget. Entre les 2 se situe la zone où le produit est accepté

### 2.2.1.3 - la politique de distribution

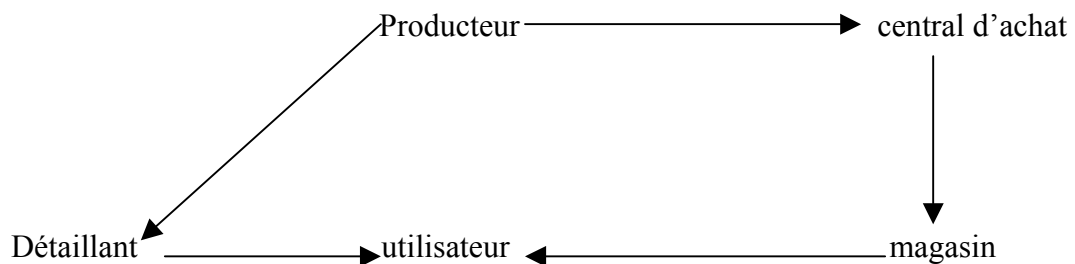
C'est l'ensemble des opérations par lesquelles le produit est mis en contact physique avec les acheteurs ou l'utilisateur, il faut aussi un suivi régulier. Pour la distribution de nos produits on a choisi la distribution sélective.

#### - circuits et méthodes de distribution :

Pour faciliter la distribution, on a opté sur la distribution à canaux et on a choisi le circuit court, à part notre central d'achat et notre magasin, on a autorisé les détaillants qui achètent nos produits au prix usine afin de les vendre aux utilisateurs.

Voici la figure de notre circuit et méthode de distribution,

**Figure n° 1 : circuit et méthode de distribution**



Le choix du circuit de distribution et d'une méthode de distribution est la décision la plus importante que doit prendre l'entreprise. Les circuits n'ont pas la même aptitude à générer des ventes ni les mêmes frais de fonctionnement ni les mêmes possibilités de contrôle du marché

### 2.2.1.4 - politique de communication

Communiquer c'est transmettre un message à une cible dont on a cerné précisément les contours. Toute action de communication vise un public précis qui par sa réponse sanctionne ou non l'action, on va adopter la communication mix et on a choisi les moyens below the line c'est-à-dire la promotion, les relations publiques, mais aussi les relations presse, les salons, expositions, le sponsoring et le mécénat, publipostage, notices, catalogues, les locaux de l'entreprise, ...

#### 2.2.1.4.1 - le nom de l'entreprise

L'entreprise sera dénommée « SOA VITE » c'est-à-dire que les produits seront fabriqués avec qualité et un très bon traitement dans une période assez courte.

Tout cela c'est pour satisfaire la clientèle car leur commande sera ainsi faite à temps et que le produit sera de bonne qualité.

#### **2.2.1.4.2 - les médias de l'entreprise**

Très rapidement, nous utilisons les médias naturels de l'entreprise tels le papier à lettre, la documentation, le conditionnement du produit pour imposer notre image. La fiche, dépliants, brochure, rapport d'activité sont aussi d'excellents vecteurs de communication

#### **2.2.1.4.3 - le message**

Il peut prendre la forme d'une annonce presse, d'un film publicitaire, d'un message radio, mais aussi d'une banderole, d'un texte ou d'un mailing

#### **2.2.1.4.4 - détermination du budget**

La définition du budget est toujours un compromis entre les moyens qui seraient nécessaire pour remplir les objectifs et les possibilités d'investissement à court terme.

Bref, nous avons pratiqué les investigations qui nous permettent de connaître le marché de meubles dans la province d'Antananarivo, afin d'éviter :

- le marché mal ciblé
- la clientèle potentielle surévaluée

*Chapitre 3*: THEORIE GENERALE  
SUR LES CRITERES  
D'EVALUATION

Dans ce chapitre, on va parler les moyens d'évaluation de la rentabilité attendue de l'investissement afin que le promoteur puisse faire le choix avant d'entamer l'évaluation que nous allons citer.

## **Section 1 : les outils d'évaluation**

Les outils d'évaluation sont indispensables pour la gestion d'un projet. Pour nous, on a pris comme outils d'évaluation la valeur nette comptable (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI) et le délai de récupération de capitaux investis (DRCI).

Dans cette section on va définir ces outils et donnant leurs formules respectives.

### **1.1 - La valeur actuelle nette (VAN)**

#### **1.1.1 - Définition**

La VAN d'un projet d'investissement est la différence entre la valeur actuelle des revenus dégagés et celles des dépenses engendrées.

#### **1.1.2 - Formule**

$$VAN = \sum_{j=1}^n MBA_j (1+i)^{-j} - I_0$$

Avec :

$I_0$  : est le l'investissement initial

$j$  : les années de la durée du projet ;

### **1.2 - le taux de rentabilité interne (TRI)**

#### **1.2.1 - définition**

C'est le taux d'actualisation qui rend nul le flux net de trésorerie actualisé. Dans Ce cas, le taux d'actualisation devient une variable, les flux utilisés étant identiques. Il correspond au taux maximum auquel il est possible d'emprunter (sous-entendu, sans que l'effet de levier soit négatif).

Il indique le taux d'intérêt effectif (et non pas nominal) d'un placement du Même montant que l'investissement et rapportant les différentes cash flow sur la Période.

### 1.2.2 - formule

$$\text{TRI} = \sum_{J=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^{-j} - I_0 = 0$$

Avec :

$I_0$  l'investissement initial

$j$  : les années de durée du projet ;

## 1.3 - le délai de récupération de capitaux investis (DRCI)

### 1.3.1 - définition

C'est le temps que met le projet pour récupérer les sommes investies. Le temps de récupération du capital est aussi le délai nécessaire pour que les recettes du projet s'équilibrent avec le montant des dépenses.

### 1.3.2 - formule

$$\text{DRCI} = \frac{I}{C}$$

Dans le cas le plus simple avec,

$I$  = investissement initial

$C$  = MBA annuelle (supposée constante),

Le temps de récupération (années) est égal à  $I/C$ .

## Section 2 : les critères d'évaluation du projet

Dans cette section on va d'abord citer les critères d'évaluation du projet, ensuite donner les conditions d'utilisation de ces critères.

### 2.1 - Les critères d'appréciation

La première opposition est relative aux critères financiers et économiques. Mais Il est aussi fait appel, dans les décisions, à des critères « qualitatifs », qui Regroupent souvent l'ensemble de tout ce qui n'a pu être quantifié dans l'analyse Des performances. Avant de développer l'approche financière pour l'entreprise Et pour l'exploitation familiale, faisons référence à quelques concepts généraux D'appréciation des projets.

### 2.1.1 - De la pertinence à l'efficacité

Les performances (d'une façon générale) sont assez bien mesurées au niveau de l'entreprise. Des difficultés demeurent lorsqu'on se situe dans des projets collectifs. Il est souvent nécessaire de se situer à différents niveaux d'analyse, celui des agents concernés et du projet dans sa globalité bien sûr, mais aussi celui des différentes actions choisies, et dont on veut mesurer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacités.

— **La pertinence** faite en général référence à une adéquation des objectifs du projet à son environnement. Pour un projet local, c'est « soutenir des objectifs et des actions locales qui présentent un intérêt suffisant au regard des enjeux locaux et départementaux, qu'ils soient objectifs ou subjectifs »

— **La cohérence** vise l'adéquation des moyens du projet aux objectifs (et à son environnement) « soutenir des procédures, des outils et des actions qui soient susceptibles de répondre aux objectifs et aux enjeux locaux et départementaux ».

Parfois les deux notions sont confondues. « La pertinence d'un projet peut être définie comme sa capacité à réaliser les objectifs qui lui sont assignés et revient à mesurer ses risques de défaillances ».

— **L'efficacité** s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation. Elle correspond donc à la capacité à réaliser ses objectifs.

--- **L'efficacités** est « la somme des outputs obtenus par unité d'input ». L'efficacités est donc générale, elle est mesurée par les indicateurs classiques des entreprises.

C'est essentiellement à ce niveau que se situe l'évaluation financière.

### 2.1.2 - Les critères financiers

#### • Les indicateurs financiers au niveau de l'entreprise

Les critères financiers expriment le point de vue du projet en tant que centre de décision autonome, ou celui des propriétaires des capitaux, véritables décideurs dans le projet. Cette distinction permet de séparer la rentabilité financière (dans le second cas) de la rentabilité globale (dans le premier cas), souvent improprement appelée rentabilité économique par les financiers.

La rentabilité globale (bénéfice avant financement/capitaux permanents), modifiée par le niveau et le coût de l'endettement extérieur, exprime la rentabilité du projet, indépendamment de toute politique financière.

La relation entre la rentabilité globale et le coût de l'endettement détermine l'effet de levier, utile à la définition du niveau de l'endettement extérieur. La rentabilité globale apparaît comme le produit de la profitabilité par la rotation des capitaux.

La profitabilité exprime le point de vue commercial (revenus tirés des ventes).



La rotation des capitaux mesure l'utilisation des capitaux permanents par l'activité (ou la capacité pour une activité à générer un chiffre d'affaires).

La rotation des capitaux apparaît aussi comme le produit de la productivité du travail par l'inverse de l'intensité capitaliste.

La productivité représente le point de vue de la production dans le projet (ici le rendement du travail).

L'intensité capitaliste dépend des processus de production utilisés (plus ou moins grande utilisation de capital par rapport au travail).

La rentabilité financière apparaît ainsi comme le résultat de quatre éléments principaux (dont les trois premiers constituent la rentabilité globale) la profitabilité, la productivité, l'intensité capitaliste et l'endettement.

Ceci nous indique que l'amélioration des performances peut être recherchée dans plusieurs directions. Il est important qu'il y ait une certaine additivité dans les différents critères (à des fins essentiellement de contrôle), c'est-à-dire que les différents sous-indicateurs soient liés à une performance plus globale considérée comme essentielle. Il est évident que ce schéma doit être complété et adapté à la spécificité des projets.

## 2.2 - Conditions d'utilisation des critères

Les critères mis en valeur par l'analyse servent généralement à comparer des solutions différentes. Deux types de difficultés peuvent apparaître les comparaisons peuvent ne pas être directement possibles, la situation de référence n'est pas clairement définie (ou connue).

En premier lieu, nous rencontrerons le problème général de la comparabilité des projets. Les projets en raison de leur nature ou de leur taille ne sont pas tous directement comparables. Nous verrons que l'on peut modifier les flux de manière à rendre les critères de performances plus comparables. Il faut donc retraiter l'information disponible.

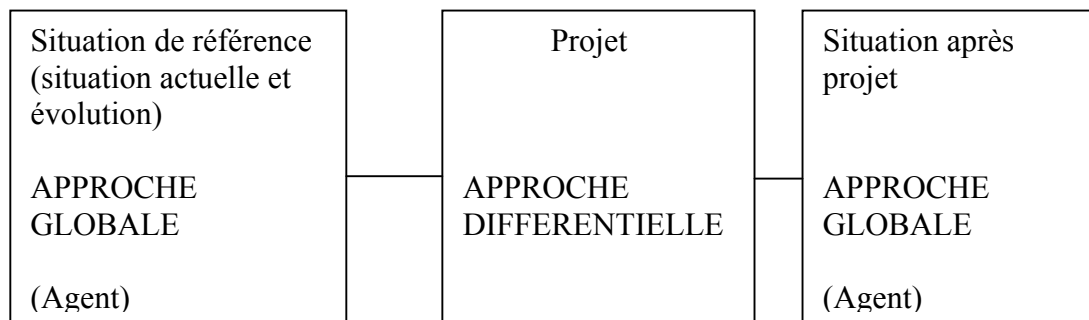
En second lieu, il s'agit d'intégrer au maximum la spécificité de l'environnement du projet et de son réalisateur (donc la situation de référence).

Très souvent deux types d'étude et de calcul des résultats sont possibles :

— **l'étude globale classique** dont la particularité est de ne pas intégrer la situation de référence (ou une situation de référence nulle) qui est la situation avant et sans le projet. L'étude est de fait réalisée dans l'absolu, attitude qui peut être celle d'une approche première du projet ; il s'agit alors de présenter les résultats selon la comptabilité de l'agent (ou du produit) concerné par le projet. C'est souvent la situation après projet;

— **l'étude différentielle** réalisée au contraire à partir d'une situation de référence qui est la situation sans projet. Ceci permet de présenter et d'analyser le projet comme un certain nombre de changements introduits par rapport à cette situation de référence. Il s'agit alors d'une approche de décision (comparaisons des coûts et avantages résultant des flux induits par le projet sur l'agent (ou le produit concerné).

**Figure n°2 : la spécificité de l'environnement du projet et de son réalisateur**



Ceci correspond donc à trois situations : **la situation de référence** (sans projet), **la situation après projet** (finalité visée) et **le projet qui établit le lien**. La logique voudrait que le projet soit construit par différence, donc en troisième lieu. En pratique, il est parfois plus facile de construire le projet puis d'en déduire la situation après projet. Par ailleurs, on pourra faire varier la situation de référence pour étudier différentes stratégies dans le projet. Par exemple, un projet de modernisation d'un équipement doit prendre en considération la situation de référence avec :

- le coût et la production de l'équipement ancien;
- la possibilité de revente de l'équipement;
- la situation financière de l'entreprise...

Toute étude devrait adopter ce point de vue au moins dans la perspective de la décision de réalisation du projet. Néanmoins l'étude de la performance globale (ou absolue) est souvent aussi nécessaire dans la mesure où elle exprime une situation concrète, celle de l'entreprise qui réalise le projet. Signalons encore que la mesure d'une performance absolue correspond à une situation de référence égale à ne rien faire (ou plus exactement ne rien faire de différent) ; ce qui correspond à la continuation du passé.

### 2.2.1 - La décision

Il y a souvent une confusion entre les critères et la décision. Or les critères ne servent qu'à préparer et à aider à la réalisation d'un choix. Les critères étudiés mettent en avant certaines rationalités ; décider c'est se situer parmi elles. La décision relève d'un ordre politique, c'est-à-dire qu'elle implique la référence (parfois implicite) à un système de

valeurs (objectifs supérieurs qui théoriquement nous gouvernent). Il est vrai qu'en pratique il est souvent fait confiance aux automatismes décisionnels.

Mais avant d'aboutir à la décision, il faut que l'évaluation mette en avant les points les plus ambigus, les plus sensibles du projet. Ceci est souvent réalisé à l'aide de modèles permettant d'expérimenter ou de simuler la réalité. Herbert Simon a proposé un modèle comportant quatre phases dans le processus de décision : le diagnostic d'un problème, la conception et la formulation des options possibles (stratégie), la sélection d'une option, l'évaluation de l'option choisie. L'évaluation peut déboucher sur l'acceptation de l'option choisie ou sur un retour à une phase antérieure.

Par conséquent, l'analyse stratégique précède ou accompagne l'étude de rentabilité qui doit apparaître comme l'étude de la cohérence d'une volonté stratégique. L'évaluation associée à l'élaboration d'un projet avec l'aide de l'informatique devient un processus de modélisation qui sans cesse se nourrit de données nouvelles. Il importe que le calcul économique (sens large) soit remis à sa place. La complication provient notamment du fait que des cas de figures très différentes peuvent se présenter dans la décision :

— **la décision est prise a priori**, l'étude de rentabilité va permettre de justifier ce choix ou de mettre en valeur la difficulté financière de sa réalisation;

— **la décision est à prendre**, le calcul de rentabilité aura alors pleinement sa place en aidant à la décision.

De la même manière, il y a souvent une confusion entre la rentabilité en tant qu'instrument de calcul et la rentabilité comme finalité. La rentabilité peut ne pas être une finalité première (priorité) sans que pour autant on néglige son calcul. Au contraire dans le cadre d'autres finalités, elle reste un point de repère significatif de ce que sera le fonctionnement réel du projet. Il est donc très important de bien dissocier l'instrument utilisé du résultat de la mesure qu'il a permis d'effectuer, même si cette mesure dépend bien de l'instrument utilisé.

### **Section 3 : chronogramme des activités**

Dans cette section on va présenter le chronogramme des activités avant le lancement de la production.

**Tableau n°10 : le chronogramme des activités**

ACTIVITE	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b><u>Etude de marché</u></b>												
*identification des besoins												
*analyses des concurrents (produits et distribution)												
*fixation des prix												
*recueil des commandes												
<b><u>personnel</u></b>												
*recrutement												
*formation												
<b><u>infrastructure</u></b>												
*étude												
*acquisition des matériaux												
*construction												
*installation technique												
<b><u>Intrant</u></b>												
*identification des intrants												
*recherche fournisseurs												
*lancement commande												
*réception des intrants												
<b><u>production</u></b>												
*Planning de production												
*Organisation de travail												
*Lancement de la production												

A decorative scroll frame with a black outline and rounded corners. The top-left and top-right corners feature a grey circular element, resembling a scroll's binding or a decorative flourish. The text is centered within the frame.

*Deuxième partie :*  
CONDUITE DU PROJET

*Chapitre 1 :* ETUDE TECHNIQUE DU  
PROJET

## Section 1 : identification des matériels

Dans cette section on va parler d'abord des matériels utilisés pour la fabrication, ensuite le processus de fabrication et enfin la description et caractéristiques des produits finis.

**Tableau n°11 : identification des matériels**

Désignation des rubriques	Etat	Caractéristiques	Nombre
<b>Equipement de production</b>			
✓ chalumeau	neuf	A gaz	10
✓ tuyau	neuf	1.5m	10
✓ rampe à bois	neuf	Demi rond grand	6
✓ scie à métaux avec porte scie	neuf	Simple	8
✓ chignole	neuf	A main	6
<b>Outillage divers</b>			
✓ mètre pliant	neuf	10 branches de 10cm	6
✓ ciseaux à bois	neuf	Gouzer	10
✓ fût	occasion	Contenance 200L	6
✓ établi	neuf	Chaise à cheval	10
✓ canif	neuf	Petit modèle	10
✓ pinceau	neuf	Petit modèle	10

## 1.1 - processus de fabrication

Ce processus de fabrication commence dès le stockage des matières premières jusqu'à la finition des produits finis. Les bambous achetés sont tous empilés dans le magasin de stockage qui doit être aéré et pas trop humide pour ne pas les abîmer. Quant à la fabrication proprement dite, elle se fait à la chaîne. Sortis du magasin, on nettoie les bambous : élimination des feuilles, des autres débris qui y s'attachent et des matières contenues dans la sève. Après nettoyage, ces bambous vont être traités. Ce stade est le plus difficile et nécessite beaucoup d'attention et de précaution. Il se fait en deux temps :

- **le cuison** : il est nécessaire pour avoir la qualité voulue et pour assurer la longévité des produits finis. Pour la cuisson, on utilise 3 fûts de 200L chacun. Ces fûts se sont accoudés les uns les autres. On lui verse de l'eau avec 150g de soude et on laisse jusqu'à ébullition. Puis on met là dedans 100 tiges de bambous. La cuisson est terminée lorsque ces bambous prennent une couleur jaunâtre.
  
- **Le brûlage** : il consiste à brûler les bambous ainsi cuits pour obtenir la couleur voulue : naturel, jaune, miel, caramel, brun. Le brûlage se fait à l'aide du chalumeau.

On entre maintenant à la deuxième partie du travail :

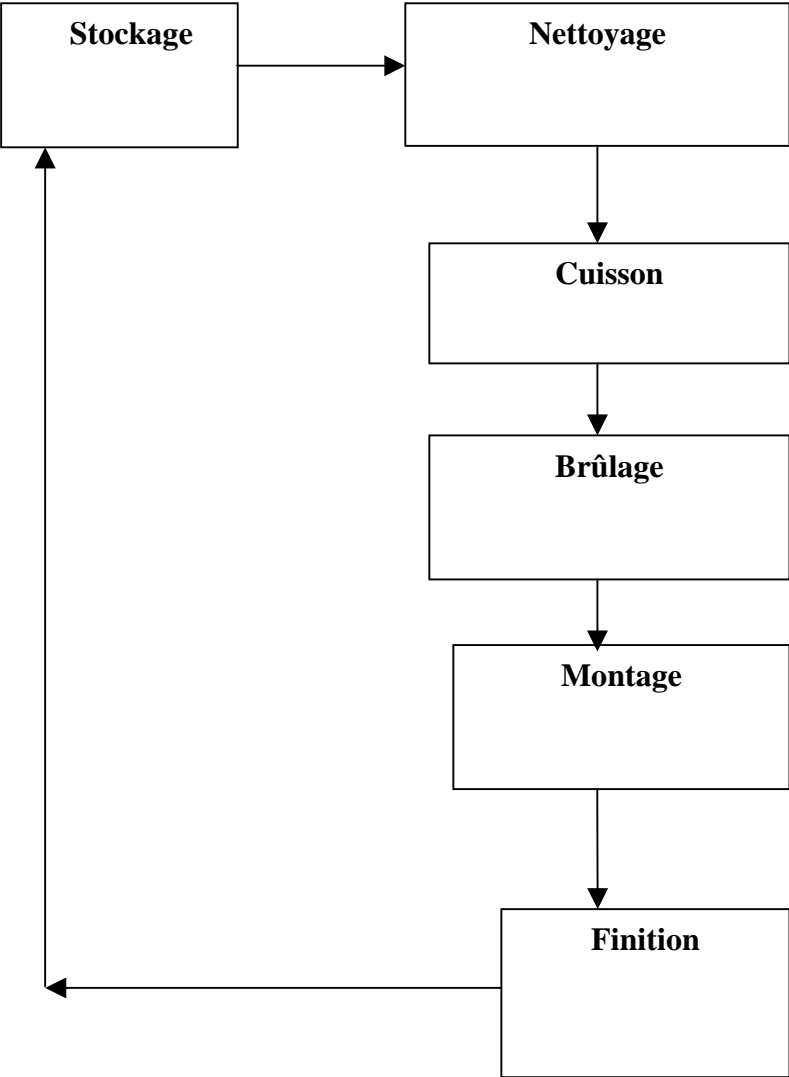
Le montage du produit. C'est à ce stade qu'on pratique le travail à la chaîne, à savoir :

- Le mesurage
- L'assemblage
- Le perçage
- Le tenonage
- Mortaisage
- Le chevillage
- Le collage

Toutes ces opérations consistent à monter le produit et à donner la forme voulue. On peut dire à la fin de ce stade que le produit est pratiquement terminé. Quand au travail final, il n'y aura plus que le contrôle fait par le chef d'atelier et le vernissage des produits passe sous contrôle. Ces produits sont en fin emballés avec des rabanes (les rabanes sont des matières à base de raphia) et stockés dans le magasin de dépôt en attendant leur expédition



Figure n°3 : le processus de fabrication



Source : CENAM

## 1.2 - tableau de processus de fabrication

En résumé ce processus peut se présenter comme suit :

**Tableau n°12 processus de fabrication**

PHASES	TACHES	OBJETS	MATERIELS UTILISES	DELAI
<b>PREPARATION</b>	Travail préliminaire <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nettoyage</li> <li>✓ cuisson</li> </ul>	-pour protéger contre les rongeurs et les petits insectes  -élimination des rebus.	3 fûts de 200L chacun	100 tiges / heures
<b>BRULAGE</b>	Brûlage au chalumeau	Pour avoir le ton et la couleur voulue	Chalumeau à gaz	100 tiges / heures
<b>MONTAGE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mesurage</li> <li>✓ assemblage</li> <li>✓ perçage</li> <li>✓ tenon nage</li> <li>✓ mortaisage</li> <li>✓ chevillage</li> <li>✓ collage</li> </ul>	Pour avoir le modèle et la forme	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mètre pliant</li> <li>✓ scie à métaux</li> <li>✓ rampe à bois</li> <li>✓ canif</li> <li>✓ chignole</li> <li>✓ ciseaux à bois</li> <li>✓ colle</li> </ul>	-12 à 14 heures pour les articles, Ex : veilleuse, bouquet, -Une demi journée pour meuble de taille moyenne -2 jours à 1 semaine pour meubles de grandes tailles
<b>FINITION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ornementation</li> <li>✓ contrôle</li> <li>✓ vernissage</li> </ul>	Pour avoir l'esthétique et le « look » du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ canif</li> <li>✓ rampe à bois</li> <li>✓ pinceau</li> </ul>	1 heure environ

Source : CENAM

### 1.3 - description et caractéristiques des produits finis

#### 1.3.1 - meubles en bambou

On va faire la description et les caractéristiques des meubles en bambou, selon notre style.

**Tableau n°13 : descriptions et caractéristiques des meubles en bambou**

Listes des produits	Caractéristiques techniques	Mode de présentation		
		couleur	aspect	forme
1. salon complet ✓ canapé ✓ fauteuils ✓ table basse	-Sans autres matières premières que le bambou -A base artisanale -Double traitement : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avec du soude</li> <li>▪ avec du chalumeau</li> </ul>	-Naturel : miel, caramel, jaune, brun -En peinture : blanc, noir	-En damier -Avec tressage -Simple -vitré	-Avec ou sans coussin -Canapé 2 ou 3 places -2 ou 3 ou 4 fauteuils
2. armoire		- « -	- « -	-Avec 2 ou 3 portes -Avec ou sans tiroir -Capitonée ou non
3. lit		- « -	-En damier -Avec tressage -Simple	-Avec ou sans table de nuit -Pour 1 ou 2 places -superposé
4. étagère		- « -	-En damier -Avec tressage -Simple -vitrée	-En escalier -Angle -Avec porte -Suspendue -En arcade
5. table pour salle à manger		- « -	- « -	-Ovale -Rond -Rectangle Pour 4 à 12 personnes
6. chaise pour salle à manger -pour 4 personnes -pour 6 personnes -pour 8 personnes -pour 12 personnes		-Naturel : miel, caramel, jaune, brun -En peinture : blanc, noir	-En damier -En tresse	-Dossier avec ou sans coussin -Fond rond ou carré avec ou sans coussin
7. paravent		naturel	Avec tressage	En panneaux

8. table cigogne		naturel	-En tresse -vitrée	3 petites tables en escalier
9. porte revue		-Naturel -En peinture		-En forme de croisée -Simple -Avec ou sans roulette
10. cache pot		-Naturel -En peinture	-En damier -Simple -En tresse	-Avec ou sans fond -3 ou 4 panneaux
11. rocking chair		-Naturel -En peinture		bascule
12. relaxe				Nu ou avec toile
13. commode		-Naturel -En peinture	-En damier -Simple -En tresse	Avec tiroir
14. tabouret		-Naturel -En peinture	-En damier -Simple	Avec ou sans dossier
15. table bar		-Naturel -En peinture	-Simple -En tresse	Demi -rond

### 1.3.2 - les articles en moelle de bambou

Après avoir décrit les meubles, on va faire autant sur les articles de vanneries

**Tableau n°14 : description et caractéristiques des articles en moelle de bambou**

Listes des produits	Caractéristiques techniques	Mode de présentation		
		couleur	aspect	forme
1 : abat jour		naturel	En tresse	-Globe -Hexagone -Clochette -rond
2 : plateau		-Naturel -En peinture	-En damier -Simple -tresse	-Rond -Rectangle -Ovale -carré
3 : panier		naturel	-A légume -A fruit -A pain -A vin	-Rond -Rectangle -ovale
4 : applique		Naturel		
5 : bouquet		naturel	A fleur	
6 : coupe		naturel	A fruit	
7 : porte amuse gueule		naturel		Rond
8 : grand vase		naturel	Tressage	
9 : relaxe				Nu ou avec toile

*Chapitre 2 :* CAPACITE DE  
PRODUCTION  
ENVISAGEE ET  
PLANNING DE VENTE

## Section 1 : production envisagée

Dans cette section on va d'abord déterminer la capacité potentielle des machines outils, ensuite la capacité maximale effective.

### 1.1 - détermination de la capacité potentielle des machines outils

La détermination de la capacité productive de l'unité va être axée uniquement sur les capacités d'effectuer des travaux d'assemblage correspondant à des délais standard et à une qualité requise. Au sein de notre unité on dispose deux ateliers ayant des matériels performants pour la fabrication des meubles et articles en bambou et dirigé par deux chefs d'atelier professionnels en la matière et avec des ouvriers spécialisés.

Comme nous avons cité auparavant il y a plusieurs sortes des produits en bambou qui se groupent en deux gammes :

- Gammes des meubles : articles hautes gammes
- Gammes de vannerie : article de décoration

Mais pour assurer la rentabilité financière de l'unité, le programme de production joue un rôle très important donc il produira les produits les plus vendables. C'est-à-dire l'unité n'est pas forcément de produire toutes les articles mais il faut tenir compte de l'optimisation des productions suivant leur coût engagé, du prix de vente et du délai standard de fabrication. D'après l'étude et l'expérience que nous avons vues, le délai standard de fabrication de chaque article est le suivant : (par chaque chalumeau)

#### Articles haut de gammes :

Tableau n°15 délai standard de fabrication des articles haut de gammes par chalumeau

articles	Nombre d'heure
1) Salon complet	50
2) Armoire	50
3) lit	20
4) commode	30
5) table à manger	50
6) étagère	20
7) table bar avec tabouret	40
8) paravent ( 4 faces )	40
9) table cigogne	20
10) rocking chair	10

Source : CENAM

**Articles de vanneries :**

Tableau n°16 : délai standard de fabrication des articles de vanneries par chalumeau

articles	Nombre d'heure
1) porte revu	5
2) cache pot	10
3) relaxe	5
4) plateau	10
5) panier	5
6) applique	3
7) bouquet	3
8) coupe	5
9) porte amuse gueule	10
10) abat jour	10
11) grand vase	40

Source : CENAM

Le nombre d'heure ouvrable par semaine s'élève à 58 heures soit équivalent à 232 heures effectives de travail et par chalumeau L'atelier 1 dispose 9 chalumeaux et consiste à produire les meubles en bambou, ainsi que l'atelier 2 ne produira que les articles de vanneries et n'utilisant qu'un seul chalumeau. La répartition des productions dans les deux ateliers compte tenu de l'hypothèse de l'optimisation se présente comme suit :

**Tableau n°17 : la Capacité potentielle théorique :**

DESIGNATIONS	CAPACITE POTENTIELLE THEORIQUE	
	MENSUELLE	ANNUELLE
<b>MEUBLES</b>		
1) salon complet	9	108
2) armoire	9	108
3) lit	9	108
4) commode	3	36
5) salle à manger	6	72
6) étagère	3	36
7) table bar	9	108
8) paravent	3	36
9) table cigogne	3	36
10) rocking chair	3	36
<b>VANNERIES</b>		
1) porte revu	4	48
2) cache pot	2	24
3) relaxe	4	48
4) plateau	2	24
5) panier	6	72
6) applique	2	24
7) bouquet	2	24
8) coupe	4	48
9) porte amuse gueule	2	24
10) abat jour	4	48
11) grand vase	2	24

## **1.2 - capacité maximale effective**

Dans ce tableau il en ressort qu'on estimerait à 90% de la capacité potentielle la capacité maximale effective. Donc, il est raisonnable de ramener la production effective de l'unité à 60% de la capacité maximale dans le démarrage du projet pour atteindre 85% en année de croisière. Donc la capacité maximale effective et son utilisation se présentent comme suit



**Tableau n°18 : Evolution de la production**

DESIGNATION	Capacité potentielle 100%	Capacité maximale effective 90%	UTILISATION DE LA CAPACITE MAXIMALE							
			ANNEE1		ANNEE 2		ANNEE 3		ANNEE 4	
			%	quantité	%	quantité	%	quantité	%	quantité
<b>Meubles</b>										
-Salon complet	108	97	60	58	70	68	80	77	85	82
-Armoire	108	97	60	58	70	68	80	77	85	82
-Lit	108	97	60	58	70	68	80	77	85	82
-Commode	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
-Salle à manger	72	64	60	38	70	45	80	52	85	54
-Etagère	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
-Table bar	108	97	60	58	70	68	80	77	85	82
-Par à vent	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
-Table cigogne	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
-Rocking chair	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
<b>Vanneries</b>										
-Porte revu	48	43	60	26	70	30	80	35	85	37
-Cache pot	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18
-Relaxe	48	43	60	26	70	30	80	35	85	37
-Plateau	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18
-Panier	36	32	60	19	70	22	80	26	85	27
-Applique	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18
-Bouquet	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18
-Coupe	48	43	60	26	70	30	80	35	85	37
-Porte amuse gueule	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18
-Abat jour	48	43	60	26	70	30	80	35	85	37
-Grand vase	24	21	60	13	70	15	80	16	85	18

## Section 2 : planning de production

D'après l'étude de marché et le tableau de la capacité maximale effective, on a pu dresser le tableau du planning de production suivant.

**Tableau n°19 le planning de vente annuelle de l'entreprise « SOA VITE »**

désignation des rubriques	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
<b>MEUBLES</b>				
1-salon complet	58	68	77	82
2-armoire	58	68	77	82
3-lit	58	68	77	82
4-commode	19	22	26	27
5-salle à manger	38	45	52	54
6-étagère	19	22	26	27
7-table bar	58	68	77	82
8-paravent	19	22	26	27
9-table cigogne	19	22	26	27
10-roking chair	19	22	26	27
<b>VANNERIES</b>				
1-porte revue	26	30	35	37
2-cache pot	13	15	16	18
3-relaxe	26	30	35	37
4-plateau	13	15	16	18
5-panier	19	22	26	27
6-applique	13	15	16	18
7-bouquet	13	15	16	18
8-coupe	26	30	35	37
9-porte amuse gueule	13	15	16	18
10-abat jour	26	30	35	37
11-grand vase	13	15	16	18

*Chapitre 3* : ETUDE DES  
APPROVISIONNEMENTS

L'approvisionnement en bambou est une des conditions essentielles pour asservir la pérennité de l'affaire envisagée. En effet, il est indispensable pour le projet de se procurer des bambous qui correspondent aux conditions optimales de traitement afin d'assurer la bonne qualité des produits de l'atelier.

Pour ce faire, il faudrait d'une part mettre en place une structure adéquate des approvisionnements et d'autre part une négociation directe avec les exploitants forestiers. Nous envisagerons aussi de faire une culture de bambou.

### **Section 1 : les possibilités d'approvisionnement en bambou**

Il existe 35 sortes de bambou à Madagascar, mais on peut les classer en quatre catégories :

- L'ocillandra capitata
- Le bambusa vulgasis
- Le dindroncalamus gigantus
- Le phylostachus aurea

Ce sont ces deux derniers qu'on peut utiliser pour la fabrication des meubles et articles en bambou. Ces dindroncalamus gigantus et phylostachus aurea se divisent aussi en plusieurs variétés.

Les plus essentielles et qui nous intéressent pour notre fabrication sont :

- Le bambou
- La barrette
- Le famolaka

Nous avons deux sortes de modes d'approvisionnement :

- Approvisionnement direct : \_dépôt vente sise à Tana  
\_démarcheurs
- Approvisionnement indirect : négociation à la source

## **1.1 – approvisionnement direct**

Les points de vente se trouvent essentiellement à Andravoahangy et 67HA. Sur ce marché on peut y trouver des bambous de toutes dimensions et disponibles tout de suite .Toutefois des problèmes ont pu être relevés :

- la quantité disponible n'est guère abondante ; l'attente d'un prochain arrivage est sujette à trop d'aléas qui compromettrait le respect du planning et le délai imposé au projet
- la qualité du bambou est plus ou moins douteuse avec des taux d'humidité tels que le bambou n'est guère exploitable à court terme et qu'il faudrait s'attendre à des pertes pour e sortir un travail convenable.

Il en ressort que se tenir à un approvisionnement sur le marché d'Antananarivo s'avère non envisageable pour un travail de véritable professionnel, à moins de se contenter d'honorer des demandes ponctuelles.

Aussi, l'existence des démarcheurs qui font des porte à porte aux ateliers, tient une grande importance pour couvrir une part de cette insuffisance en matière première.

Néanmoins pour pallier à ces inconvénients nous avons aussi passer des contrats auprès des exploitants forestiers ou à des responsables des régions où il y à des bambous

## **1.2 - approvisionnement indirect**

N'importe quel atelier de grande capacité de production devrait passer des contrats auprès de plusieurs exploitants forestiers (en défaut de ces derniers, par le responsable de la région) pour garantir la continuité de ses approvisionnements.

Un enlèvement par petite quantité n'intéresserait pas l'exploitant forestier pour mobiliser ses ouvriers à l'intérieur de la forêt ; remplir la capacité d'un camion de l'ordre de 8 à 10 m<sup>3</sup> serait le minimum acceptable pour chaque enlèvement. Plusieurs descentes sur terrain ont été déjà effectuées par les promoteurs à fin d'obtenir l'assurance d'un rythme d'approvisionnement conforme et régulier.

- Province d'Antananarivo : Anjozorobe , Andramasina
- Province Toamasina : Moramanga , Anosibe an'ala
- Province Fianarantsoa : Andranomafana , Mananjary

Mais notre essentielle source est Moramanga

### 1.3 - analyse des coûts de revient des matières

D'après les enquêtes et investigations que les promoteurs ont effectuées, la quantité de bambou livrée sur Antananarivo se chiffre à plus de 2000 tiges par mois. Il est à noter que le prix d'acquisition du bambou varie fortement suivant la qualité et la dimension du bambou.

Par contre, en cas d'enlèvement auprès des exploitants forestiers, les prix sont plus ou moins uniformes (quelque soit la qualité du bambou), variant suivant le volume de la commande.

Le projet axera particulièrement ses efforts sur le stockage accru en bambou pour faire face aux différentes exigences des commandes.

L'objectif est de s'assurer en volume de stock d'au moins minimum 3 mois de consommation en bambou. L'étude comparative du prix de revient moyen du bambou rendu sur Tana, et celui enlevé à la source fait ressortir le tableau suivant : (coût unitaire par tige en ariary)

**Tableau n°20 : le prix des matières premières**

DESIGNATION	RENDU TANA		ENLEVE A LA SOURCE			
	Prix d'acquisition	Prix de revient	Prix d'acquisition	Frais d'abatage	Frais transport	Prix de revient
<b>Bambou</b>	1000 ar	100ar	120 ar	200 ar	400 ar	720 ar
<b>Barrette</b>	200 ar	200 ar	30 ar	50 ar	100 ar	180 ar
<b>Famolaka</b>	100 ar	100 ar	10 ar	20 ar	30 ar	60 ar

Il s'ensuit que le poids des frais de transport s'érige comme un facteur bloquant dans la détermination du prix de revient.

## **Section 2 : Etude de l'environnement**

### **2.1 - traitement des déchets et protection de l'environnement**

- Les débris de bambou sont entièrement transformés comme source d'énergie pour le cuisson.
- Les eaux résiduaires sont pratiquement nocives et évacuées dans les canaux d'évacuation.

Du fait que notre matière est le bambou, sa culture est entrée dans le cadre du reboisement lancé par l'Etat et nous permet aussi de ne pas avoir une pénurie.

### **2.2 - disponibilités en main d'œuvre et des matériels**

Les chefs d'ateliers sont les anciens ressortissant du CETA, quant à la main d'œuvre, ils sont parmi les apprentis de CENAM ou de l'UAMA. La totalité des matériels et équipement d'exploitation est disponible de suite et à base artisanale.

### **2.3 - disponibilités des surfaces à occuper**

Pour le terrain la surface disponible est de 700 m<sup>2</sup> concernant le bâtiment d'exploitation, il y a une surface au sol de 150 m<sup>2</sup> avec 4m d'hauteur et se divise comme suit :

- Atelier de fabrication : 75 m
- Magasin de stockage : environ 37 m<sup>2</sup> chacun pour les matières premières et produits finis

### **2.4 - faisabilité des constructions à bâtir**

Le site n'est frappé d'aucune interdiction particulière.

*Chapitre 4* : ETUDE  
ORGANISATIONNELLE



## **Section 1 : organisation fonctionnelle**

Dans cette section on va parler de la gestion des ressources humaines et de l'organisation technique de l'entreprise « SOA VITE »

### **1.1 - gestion des ressources humaines**

La Direction générale de l'unité sera dirigée par un Gérant. Dans l'accomplissement de sa tâche le gérant sera secondé par deux chefs d'atelier professionnels en la matière, possédant une expérience éprouvée dans le domaine de fabrication des meubles et articles en bambou.

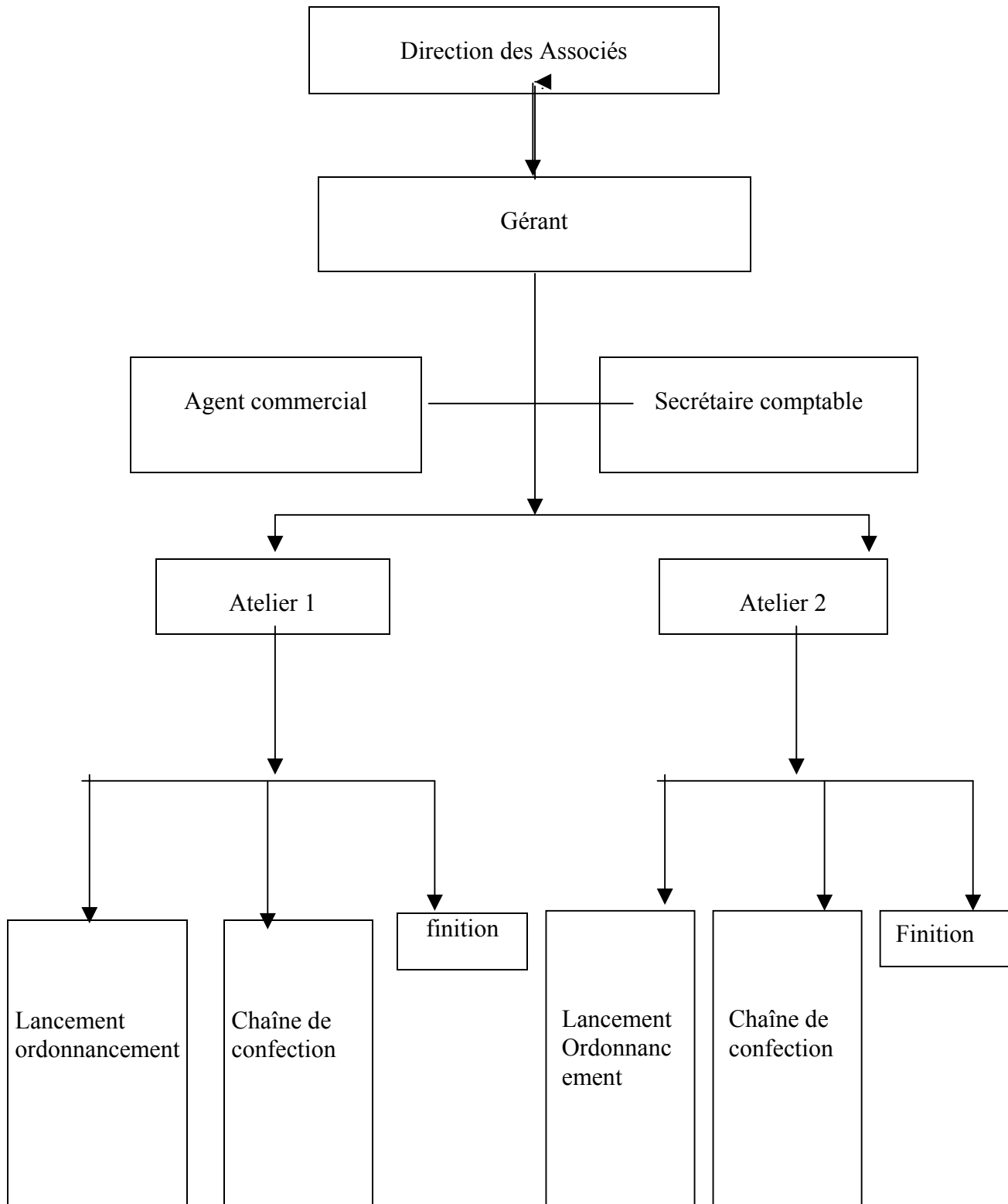
Durant les premières années d'exploitation le personnel directement productif se répartira de la manière suivante :

- De la préparation et du lancement de la production en série
  
- A la section du chaîne de fabrication
  
- Jusqu'à la finition des produits

### 1.1.1 - organigramme :

Notre organigramme sera comme suit ;

**Figure n°4 : l'organigramme de l'entreprise, « SOA VITE »**



**Atelier 1** : spécialisé à la fabrication des meubles

**Atelier 2** : spécialisé à la fabrication des articles de vanneries

## 1.1.2 - description des tâches

### **Direction collégiale des associés :**

- ✓ Organisation et contrôle des activités
- ✓ Evaluation des écarts entre la prévision et la réalisation
- ✓ Analyse des écarts et élaboration des mesures correctives
- ✓ Politique générale de la société

### **Gérant :**

- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Gestion des ressources financières
- ✓ Gestion des approvisionnements
- ✓ Rapport d'activité

### **Agent commercial :**

- ✓ Relation avec le démarcheur, client....
- ✓ Politique commerciale (politique de prix, politique de distribution)

### **Secrétaire comptable :**

- ✓ Enregistrement des opérations
- ✓ Elaboration des documents comptables (facture, bon de commande, bon de livraison.....)

### **Chef d'atelier :**

- ✓ Contrôle des activités de production
- ✓ Evaluation des besoins en matière première et en matière consommable

### **Lancement et ordonnancement :**

- ✓ Organisation et préparation des activités de fabrication

### **Chaîne de confection :**

- ✓ Montage

### **Finition :**

- ✓ Traitement des produits finis avant d'entrer au magasin

### 1.1.3 - Classification et évolution de l'effectif

Maintenant on va présenter la classification et l'évolution de l'effectif durant la période d'exploitation

**Tableau n°21 : la classification et évolution de l'effectif**

Désignation des rubriques	classification	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b><u>Direction</u></b>						
- Gérant	HC	1	1	1	1	1
<b><u>Fonction technique</u></b>						
- chef d'atelier	OP2B	2	2	2	2	2
- ouvriers	OS2	10	12	14	16	16
<b><u>Fonction administrative et commerciale</u></b>						
- secrétaire comptable	3B	1	1	1	1	1
- agent commercial	4A	1	1	1	1	1
- gardien	M1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>		16	18	20	22	22

## Section 2 : organisation technique

### 1.1 - gestion des risques

La détection des risques fait maintenant partie des préoccupations de gestion des Entreprises. Elle permet par exemple aux entreprises de mieux procéder à des arbitrages entre des coûts immédiats et des coûts futurs (risques calculés).

Le cas classique est celui de la sécurité, destinée à prévenir de futures charges liées à des accidents. L'exemple le plus actuel est fourni par les pollutions engendrées par certaines activités. La législation en vigueur peut ne faire apparaître aucune obligation immédiate mais des études prévisionnelles indiquent un risque pour le futur, dont le coût dépendra de dispositions ou de choix immédiats. Cette démarche est particulièrement intéressante dans les projets dans la mesure où c'est là que les stratégies de réduction des risques prennent toute leur ampleur. Pour conclure, nous proposons en complément la définition suivante du risque.

Le risque correspond à un traitement spécifique de l'information qui externalise à une charge ou une perte prévisible ou probable et qui donnera lieu à des arbitrages entre le présent et le futur. Le taux d'actualisation va donc jouer un rôle.

### 1.1.1 - Typologie des risques possibles dans un projet

— **Les risques liés aux investissements** ne sont sensibles que pour les projets dont la réalisation est relativement longue. Ils concernent : les dépassements de coûts, les retards et les risques technologiques (mises au point, adaptation des équipements).

— **Les risques d'approvisionnement** sont sensibles lorsqu'il y a un approvisionnement extérieur important (matières premières).

— **Les risques liés à l'inflation** sont de deux ordres. D'abord nous trouvons les risques de non répercussion volontaire sur le prix de vente des hausses de coûts subies.

Ce comportement est à lier : à la concurrence (prix déterminés) et aux technologies utilisées (la plus ou moins grande technicité des procédés utilisés rend les projets plus ou moins sensibles à l'inflation).

Ensuite interviennent les risques dus aux fluctuations de prix (ceux-ci étant différents de l'inflation considérée comme un phénomène tendanciel). À francs constants, il est possible de faire intervenir des fluctuations de prix autour des prix de base ou des prix de tendance. Ceci entraîne une plus ou moins grande dispersion des résultats selon l'impact des variables concernées.

— **Les risques d'exploitation** sont liés à la maîtrise des coûts de fonctionnement mis en valeur par une analyse de sensibilité. Ces coûts peuvent être directs comme ceux liés à la productivité ou indirects, comme les « coûts cachés » que la comptabilité classique ne met pas en valeur mais que toute étude différentielle doit nécessairement faire intervenir.

La maîtrise des coûts passe aussi par celle de la flexibilité. Une mauvaise (ou trop rigide) fonction de coût peut entraîner une série de mauvais résultats pouvant compromettre la bonne marche de l'entreprise.

Les risques d'exploitation sont aussi externes au projet, comme les effets sur l'environnement, principalement si des dispositions répondant au concept de « développement propre » étaient adoptées.

— **Les risques financiers et de trésorerie** concernent les risques liés au financement mais dont l'origine peut provenir d'une insuffisance de fonds propres susceptible d'entraîner une mise en liquidation, ou au contraire d'une absence de dividende qui

empêchera une augmentation de capital . De la même façon mais pour une approche à court terme, l'entreprise peut manquer de trésorerie (en relation avec ses prévisions de BFR).

— **Les risques de marché**

Des variations de prix et de volume de marché peuvent mettre le projet en difficulté sans que celui-ci y soit pour quelque chose. Dans ces variations, il faut distinguer les fluctuations de prix ou de volume, des erreurs de tendance dans les prévisions à long ou moyen terme.

— **Les risques pays**

Les pays font maintenant l'objet d'une étude globale des risques, qui regroupe des aspects de politique économique.

Le risque politique est mesuré par «la cohérence de la politique gouvernementale et la qualité de la gestion économique ». Des éléments comme la dette extérieure et les réserves de change seront pris en compte.

Tous ces risques demandent une étude spécifique qui mettra en valeur le coût du risque pour le projet ou le coût de couverture de ce risque par des contrats d'assurance, des montages financiers... Toute la difficulté réside dans la pondération de ces risques qui sont souvent liés entre eux et ne peuvent pas faire l'objet d'une simple opération d'addition. Nous proposons un regroupement de l'ensemble en trois catégories assez différentes :

— **le risque pays de type macro-économique**, relativement indépendant du projet en tant que tel;

— **le risque projet** seul analysé ici que l'on va dissocier en trois grands types : les risques d'exploitation, de trésorerie et de rentabilité;

— **le risque financier**, lié au financement que nous verrons après avoir étudié le financement des projets.

### **1.1.2 - Le risque d'exploitation**

Le risque d'exploitation est un risque à court terme mesuré périodiquement, centré ici sur les prévisions de chaque année. Il exprime la vulnérabilité du projet (en tant qu'entreprise) aux retournements de conjoncture et aux modifications à court terme de l'activité. Il permettra de faire apparaître la période la plus risquée et de suivre chaque année la valeur de ce risque. Il est essentiellement basé sur les effets des variations de l'activité sur le bénéfice, en considérant qu'à court terme la capacité d'adaptation des charges est relativement limitée. Le seuil de rentabilité est à l'origine du calcul de ce risque d'exploitation.

### 1.1.2.1 - Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est aussi appelé point mort ou chiffre d'affaires critique. C'est la valeur minimale du chiffre d'affaires à partir de laquelle l'exploitation est profitable ou rentable, selon les terminologies. Ce point correspond donc à une activité avec un bénéfice nul. Il peut être calculé à partir du volume des ventes avec un prix de vente donné, ou d'un niveau de prix à volume de vente constant. La solution mixte consistant à faire varier à la fois le prix et le volume est également possible. Différentes équations de détermination existent. Elles reposent toutes sur la décomposition des charges en variables (proportionnelles à l'activité) et fixes (indépendantes de l'activité à l'intérieur de certaines zones d'activité).

Marge sur coût variable Coût fixe

Chiffre d'affaires = Coût total = Coût variable + Coût fixe

Marge nette = 0

Le point mort en valeur s'obtient donc directement en divisant les coûts fixes totaux par la marge sur coût variable par franc de chiffre d'affaires. Le point mort en volume est calculé en divisant les coûts fixes totaux par la marge sur coût variable unitaire.



*Troisième partie :*  
EVALUATION  
FINANCIERE DU PROJET



*Chapitre 1 :* COUT DES  
INVESTISSEMENTS ET  
FINANCEMENT DU PROJET

Dans ce chapitre on va d'abord voir le montant des investissements, ensuite on va déterminer le fonds de roulement initial, après donner les conditions de l'emprunt et le tableau des échéanciers et enfin dresser le plan de financement du projet

## **Section 1 : les investissements**

### **1.1 - montant des investissements :**

Les investissements globaux s'élèvent à 81 500 000 ariary.

Ils se répartissent comme suit :

#### **1.1.1 - frais de développement immobilisables**

Ce frais représente les dépenses préliminaires à la constitution de la société. Il sert à régler les frais d'actes divers, les droits d'enregistrements et les divers frais de constitution. On estime une somme totale de 1 500 000 ariary

#### **1.1.2 -Terrain**

Ce terrain a une surface totale de 700m<sup>2</sup>, et évalué à 22 000 000 ariary. Il se trouve dans le fonkotany Ambohijatovo Ambodivoanjo, dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement de la commune urbaine d'Antananarivo.

#### **1.1.3 - Construction**

Ce poste représente la construction d'un hangar de production et 3 locaux à savoir :

- Un magasin de stockage de matière première évalué à 9 000 000 ariary
- Un magasin de stockage pour les produits évalué à 11 000 000 ariary
- Un petit local de bureau évalué à 10 000 000 ariary

#### **1.1.4 - agencement installation :**

On estime une valeur totale de 3 280 000 ariary nécessaire à l'installation des eaux et électricité ainsi que les dépenses nécessaires pour l'installation d'appareil téléphonique

#### **1.1.5 – les matériels et équipements**

##### **1.1.5.1 - équipement de production**

Sert à acquérir tous les équipements de production d'une valeur totale d'environ 9 731 000 ariary

### 1.1.5.2 - outillage divers

Les diverses matérielles et outillages nécessaire à la production sont évalués à 520 000 ariary

### 1.1.5.3 - matériels de bureau

Ils comprennent les mobiliers de bureau nécessaire pour meubler le local et évalués à ariary 2 674 000

### 1.1.5.4 - matériels de sécurité

Comprennent tous les matériels de sécurité et les tenus de travail, évalué à 830 000 ariary.

Voici le tableau résumant les matériels nécessaires pour l'exploitation,

**Tableau n°22 : identification des matériels**

Désignation des rubriques	Etat	Caractéristiques	Nombre	Coût unitaire	Montant	Utilisation
<b><u>Equipement de production</u></b>						
✓ chalumeau	Neuf	A gaz	10	798 725	7 987 250	Brûlage
✓ tuyau	neuf	1.5m	10	10 000	100 000	
✓ rampe à bois	Neuf	Demi rond grand	6	4 800	28 800	Ram page
✓ scie à métaux avec porte scie	Neuf	Simple	8	17 000	136 000	Sciage
✓ chignole	neuf	A main	6	246 607	1 479 642	perçage
					<b>9 731 692</b>	
<b><u>outillage divers</u></b>						
✓ mètre pliant	neuf	10 branches de 10cm	6	30 000	180 000	métrage
✓ ciseaux à bois	neuf	Gouzer	10	17 000	170 000	façonnage
✓ fût	occasi on	Contenance 200L	6	10 000	60 000	cuisson
✓ Etablit	neuf	Chaise à cheval	10	5 000	50 000	
✓ canif	neuf	Petit model	10	4 500	45 000	

✓ pinceau	neuf	Petit model	10	1 500	15 000	ornementatio n
					<b>520 000</b>	
<b><u>matériels de bureaux</u></b>						
✓ machine calculatrice	neuve		2	287 000	574 000	
✓ ordinateur	occasi on		1	400 000	400 000	
✓ appareil téléphonique	neuf		1	200 000	200 000	
✓ table de bureau	neuve	En bambou	7	80 000	560 000	
✓ chaise	neuve	En bambou	10	30 000	300 000	
✓ étagère	neuve	En bambou	4	60 000	240 000	
✓ armoire	neuve	En bambou	1	400 000	400 000	
					<b>2 674 000</b>	
<b><u>matériel de sécurité</u></b>						
✓ extincteur	neuf	15kg	2	185 000	370 000	
✓ gant	neuf	En tissu plastique (paire)	20	8 000	160 000	
✓ combinaison	neuf	Tissu drill	10	30 000	300 000	
					<b>830 000</b>	

### 1.2 - fonds de roulement initial :

Cette rubrique représente les postes ci après pour le bon démarrage de l'exploitation des activités

**Tableau n°23 : calcul du fonds de roulement initial**

désignation	Nombre de jour de couverture	Montant (en ariary)
<b>Achats :</b>		
✓ Matières premières	90 jours	5 257 750
✓ Matières consommables	30 jours	612 500
✓ Charges externes	60 jours	1 450 000
✓ Personnel	45 jours	3 645 050
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>10 965 000</b>

### 1.3 - résumé du coût total des investissements

Après avoir déterminé le coût des investissements et le fonds de roulement initial, on va essayer de les résumer dans un tableau.

**Tableau n°24 : résumé du coût total des investissements**

DESIGNATION DES RUBRIQUES	MONTANT (en ariary)
✓ Frais de développement immobilisables	1 500 000
✓ terrain	22 000 000
✓ Construction	30 000 000
✓ Installations	3 280 000
✓ Equipement de production	9 731 000
✓ Outillage divers	520 000
✓ Matériels de bureau	2 674 000
✓ Matériels de sécurité	830 000
✓ F.R.I	10 965 000
<b>TOTAL</b>	<b>81 500 000</b>

## **Section 2 : le financement du projet**

Dans cette section on va présenter le schéma de financement et donner les conditions de l'emprunt et le tableau des échéanciers.

### **2.1 - schéma de financement**

Les coûts totaux des investissements s'élèvent à 81 500 000 ariary et le schéma de financement correspondant pour financer ces investissements se présente de la manière suivante :

- Apport des associés d'une valeur totale de 24 500 000 ariary représentent de l'ordre de 30% des coûts des investissements
  
- Le bouclage du schéma de financement fera l'objet d'un prêt à moyen terme
  
- Compositions des apports des associés : Fonds propre
  - ❖ 1 000 000 Ariary correspondent aux parts sociales libérées lors de la constitution de la société
  - ❖ 1 500 000 Ariary s'inscrivent en apport en capital (en nature) , représentant les parties partielles des meubles de bureau
  - ❖ 22 000 000 ariary s'inscrivent en compte courant des associés représentant l'acquisition des terrains. le remboursement aura lieu après liquidation totale des emprunts mais au fur et à mesure aussi de la capacité d'autofinancement de la société. Aucun intérêt ne sera retenu. la société remboursera la valeur initiale. ne tient pas compte des inflations diverses
  
- A propos de l'emprunt : Le montant de l'emprunt en financement sollicité se chiffre à 57 000 000 ariary soit 70% du coûts des investissement

**Tableau n°25 : les besoins d'investissement**

désignations	montant	Apport (en valeur)		Prêt
		nature	Numéraire	
- frais d'établissement	1 500 000	----	1 000 000	500 000
- terrain	22 000 000	22 000 000	---	---
- construction	30 000 000	---	---	30 000 000
- installations	3 280 000	---	---	3 280 000
- équipement de production	9 731 000	---	---	9 731 000
- Outillages divers	520 000	---	---	520 000
- matériels de bureau		----	---	---
*machine calculatrice	574 000	---	---	574 000
*machine à écrire	400 000	---	---	400 000
*appareil téléphonique	200 000	---	----	200 000
*table de bureau	560 000	560 000	---	---
*chaises	300 000	300 000	---	---
*étagères	240 000	240 000	---	---
*armoire	400 000	400 000	---	---
- matériels de sécurité	830 000	---	---	830 000
- F R I	10 965 000	---	---	10 965 000
<b>TOTAL</b>	<b>81 500 000</b>	<b>23 500 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>57 000 000</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>100 %</b>	<b>28.8 %</b>	<b>1.2 %</b>	<b>70 %</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>100 %</b>	<b>30 %</b>		<b>70 %</b>

## 2.2 - conditions de l'emprunt et tableau des échéanciers :

- Montant : 57 000 000 ariary
- Durée : 6 semestrialités
- Taux semestriel : 9 % par semestre

Garantie :

- nantissement des machines outils à hauteur du prêt
- promesse d'hypothèque de la propriété y compris les surfaces bâtie

**Tableau n°26 : Tableau des échéanciers de remboursement (en millier d'ariary)**

désignation	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3	
	1 <sup>er</sup> semestre	2 <sup>nd</sup> semestre	3 <sup>ème</sup> semestre	4 <sup>ème</sup> semestre	5 <sup>ème</sup> semestre	6 <sup>ème</sup> semestre
Capital à rembourser	57 000	47 500	38 000	28 500	19 000	9 500
<b><u>Remboursement :</u></b>						
✓ En capital	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500
✓ Intérêt	5 130	4 275	3 420	2 565	1 710	855
Capital restant	47 500	38 000	28 500	19 000	9 500	0
TOTAL par AN						
✓ Capital		19 000		19 000		19 000
✓ Intérêt		9 405		5 985		2 565
✓ Annuité		28 405		24 985		21 565



*Chapitre 2 :* LES COMPTES DE  
GESTION

Dans ce chapitre on va parler des charges et produits de l'entreprise, ainsi que l'analyse de variabilité.

## **Section 1 : les charges**

### **1.1 - matières premières**

Les matières de base nécessaire à l'exploitation sont le bambou et l'isorel compte tenu des produits à fabriquer. On vous donne dans les tableaux ci-dessous la consommation unitaire en matière première pour chaque gamme des meubles et articles. A la première année d'exploitation, pour réaliser ces productions, on consomme en totalité :

- ✓ 11 890 tiges de bambou
- ✓ 3 410 tiges de barrettes
- ✓ 9 160 tiges de famolaka
- ✓ 456 unités d'isorels

En résumé on peut présenter la consommation en matières selon le tableau suivant

**Tableau n°27 consommation en matières premières à la 1<sup>ère</sup> année d'exploitation**

<b>MATIERES</b>	<b>QUANTITE (TIGE)</b>
Bambou	11 890
Barrette	3 410
Famolaka	9 160
isorel	456

Ceux qui sont évalués à 21 000 000 ariary d'environ, et s'accroît proportionnellement par année avec l'accroissement de la production.

## CONSOMMATION UNITAIRE

Voici la consommation unitaire de chaque produit qu'on va fabriquer. Pour commencer on va voir celle des meubles, après celle des articles de vanneries

**Tableau n°28 : consommation unitaire des meubles**

1- Salon complet

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	34 tiges	720	24 480
✓ Barrette	10 tiges	180	1 800
✓ Famolaka	70 tiges	60	4 200
✓ Isorel	1 pièce	24 797	24 797
			55 277

2- Armoire

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	30 tiges	720	21 600
✓ Famolaka	40 tiges	60	2 400
✓ Isorel	3 pièces	24 797	74 391
			98 391

3- lit ( 2 places )

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	35 tiges	720	25 200
✓ barrette	10 tiges	180	1 800
✓ Famolaka	10 tiges	60	600
			27 600

4- Commode

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	20 tiges	720	14 400
✓ barrette	20 tiges	180	3 600
✓ Famolaka	10 tiges	60	600
✓ isorel	2 pièces	24 797	49 594
			68 194

5- table et chaise pour salle à manger (6 places )

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	52 tiges	720	37 440
✓ barrette	13 tiges	180	2 340
✓ isorel	1 pièce	24 797	24 797
			64 577

6- Etagère

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	15 tiges	720	10 800
✓ barrette	4 tiges	180	720
✓ isorel	1 pièce	24797	24 797
			36 317

7- table bar avec tabouret ( 4 tabourets )

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	29 tiges	720	20 880
✓ barrette	7 tiges	180	1 260
✓ Famolaka	30 tiges	60	1 800
✓ isorel	2 pièces	24 797	49 594
			73 534

8- paravent ( 4 faces )

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	7 tiges	720	5 040
✓ barrette	2 tiges	180	360
✓ Famolaka	3 tiges	60	180
			5 580

9- table cygone

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	6 tiges	720	4 320
✓ barrette	3 tiges	180	540
✓ Famolaka	10 tiges	60	600
✓ isorel	1/2 pièces	24 797	12 400
			17 560

10- rocking chair

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	6 tiges	720	4 320
✓ barrette	12 tiges	180	2 160
✓ Famolaka	16 tiges	60	960
			7 440

**Tableau n°29 : consommation unitaire des articles**

1- porte revue

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
✓ barrette	10 tiges	180	1 800
			4 680

2- cache pot

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	5 tiges	720	3 600
✓ barrette	4 tiges	180	720
			4 320

3- relaxe

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	3 tiges	720	2 160
✓ barrette	4 tiges	180	720
			2 880

4- plateau

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	2 tiges	720	1 440
✓ barrette	6 tiges	180	1 080
✓ Famolaka	4 tiges	60	240
✓ isorel	1/4 pièce	24 797	6 200
			8 960

5- panier

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
			2 880

6- applique

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
✓ Famolaka	1 tige	60	60
			2 940

7- bouquet

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
✓ Famolaka	1 tige	60	60
			2 940

8- coupe

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
✓ Famolaka	1 tige	60	60
			2 940

9- porte amuse gueule

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	4 tiges	720	2 880
			2 880

10- abat jour

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	2 tiges	720	1 440
✓ barrette	1 tige	180	180
			1 620

11- grand vase

<u>DESIGNATIONS</u>	<u>QUANTITE</u>	<u>PRIX UNITAIRE</u>	<u>MONTANT</u>
✓ Bambou	28 tiges	720	20 160
✓ Famolaka	6 tiges	60	360
			20 520

**1.1.1 - évolution au niveau des besoins totaux des consommations en matières premières/ 4 ans**

**1.1.1.1 - En quantité**

Voici l'évolution en quantité de la consommation en matière première pour 4 ans

**Tableau n°30 : consommation en matières premières (en quantité)**

DESIGNATIONS	UNITE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
✓ Bambou	En tige	11 890	13 950	15 860	16 960
✓ Barrette	En tige	3 410	3 980	4 540	4 950
✓ Famolaka	En tige	9 160	11 390	12 930	14 290
✓ Isorel	En tige	456	530	610	645

**1.1.1.2 - En valeur**

Après avoir vu la consommation en quantité, maintenant celle en valeur

**Tableau n°31 : consommation en matières premières (en valeur)**

DESIGNATIONS	P.U (ariary)	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
✓ Bambou	720	8 560 800	10 044 000	11 419 200	12 211 200
✓ Barrette	180	613 000	716 400	817 200	891 000
✓ Famolaka	60	549 600	683 400	995 800	857 400
✓ Isorel	24 797	11 307 430	13 142 410	15 126 170	15 994 060
<b>TOTAL</b>		<b>21 031 630</b>	<b>24 586 210</b>	<b>28 358 370</b>	<b>29 953 660</b>

## 1.2 - les autres matières consommables et fournitures non

### stockés

Ces postes regroupent les dépenses en matières consommables telles que colle , vernis , gaz , soude et les fournitures non stockées en particulier la consommation en eau potable.

La dépense annuelle se présente comme- suit à la première année d'exploitation. :

**Tableau n°32 : la dépense annuelle des matières consommables et fournitures non stockés**

Désignation des rubriques	quantité	Prix unitaire (ariary)	Valeur (ariary)
✓ vernis	150 litres	16 500 /l	2 475 000
✓ colle	100 kg	9 000 /kg	900 000
✓ soude	8 kg	16 000/ kg	128 000
✓ gaz	140bouteilles	14 500/ bouteille	2 030 000
✓ eau	6 000 m3	296 /m3	1 776 000
✓ bûches	129 kg	320 / kg	41 280
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>7 350 280</b>

Il sera retenu un accroissement annuel proportionnel à l'accroissement de la production effective de l'ordre de 17%, 32% et 11% de l'année 2, 3 et 4 par rapport à l'année de démarrage.

## 1.3 - charges externes

Elles regroupent les postes ci après :

- les travaux, fournitures et services extérieurs
  - l'entretien et la maintenance du matériel sont estimés à 500 000 ariary par an avec un taux de croissance de 3% par an au fur et à mesure du vieillissement des matières outils
  - les commissions des cadres commerciaux qui sont représentées en majorité par les autres membres associés. cette rubrique se chiffre à 5% du chiffre d'affaire réalisé
- la rubrique transport et déplacement, quant à elle regroupe les frais sur achat des matières premières ainsi que les déplacements diverses pour l'accomplissement des autres tâches administratives Ces charges sont estimés pour une enveloppe



de 800 000 ariary par an et un accroissement de 3% par an sera retenue pour la projection financière

- les frais divers de gestion incorporent les autres charges non prévue dans les précédentes rubriques sus – citées , on estime une enveloppe mensuelle de 60 000 ariary soit 720 000 ariary par an .Un accroissement de 3% par an sera aussi retenu

#### 1.4 - impôts et taxes

Ce poste de charge regroupe les points ci – après :

- ✓ taxes professionnelles se chiffrant à 300 000 ariary par an
- ✓ taxe sur transaction, les taxes diverses et autres droits divers pour une enveloppe annuelle de 1 700 000 ariary, Ce poste évolue à 3% par an

#### 1.5 – les charges du personnel

Le salaire du personnel se présente en deux manières :

- salaire du personnel fixe
- salaire du personnel variable compte tenu de l'heure supplémentaire et du prime divers

L'état mensuel du salaire du personnel fixe :

- gérant : 280 000 ariary
- agent commercial : 95 000 ariary
- secrétaire comptable : 100 000 ariary
- gardien : 62 500 ariary

L'état mensuel du salaire variable : le décompte du salaire du personnel variable est basé sur le nombre d'heure ouvrable

**Tableau n°33 : le nombre d'heure ouvrable par semaine**

semaine	total	Heure normale	Heure supp 30%	Heure supp 50%
1 <sup>ère</sup> semaine	58 H	40 H	8 H	10 H
2 <sup>ème</sup> semaine	58 H	40 H	8 H	10 H
3 <sup>ème</sup> semaine	58 H	40 H	8 H	10 H
4 <sup>ème</sup> semaine	58 H	40 H	8 H	10 H
<b>TOTAL</b>	232 H	160 H	32 H	40 H

A cet effet :

- les chefs d'ateliers pour un salaire de base de 130 000 ariary représentent 750 ar/h. Ainsi chacun perçoit respectivement 206 200 ariary/mois
- ouvriers spécialisés pour un salaire de base de 70 000 ariary représente 403 ar/h. Ainsi chacun perçoit 110 945 ariary/mois

**Tableau n°34 : l'évolution des charges de personnel :**

<b>fonction</b>	<b>Salaire brut mensuel/employé</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>
✓ gérant	280 000	3 360 000	3 360 000	3 360 000	3 360 000
✓ agent commercial	95 000	1 140 000	1 140 000	1 140 000	1 140 000
✓ secrétaire comptable	100 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
✓ gardien	62 500	750 000	750 000	750 000	750 000
✓ chef d'atelier	206 200	4 948 800	4 948 800	4 948 800	4 948 800
✓ ouvriers	110 945	13 313 400	15 976 080	18 638 760	21 301 440
<b>TOTAL</b>		<b>24 712 200</b>	<b>27 374 880</b>	<b>30 037 560</b>	<b>32 700 240</b>
<b>Charges sociales</b>		4 448 196	4 927 478	5 406 761	5 886 043
✓ CNAPS 13%		3 212 586	3 558 734	3 904 883	4 251 031
✓ OSTIE 5%		1 235 610	1 368 744	1 501 878	1 635 012
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>29 160 396</b>	<b>32 302 358</b>	<b>35 444 321</b>	<b>38 586 283</b>

## Section 2 : les produits

### 2.1 - vente prévisionnelle

D'après notre étude de marché on a décidé que notre vente prévisionnelle pendant les 4 années d'exploitation sera la suivante,

**Tableau n°35 : la vente prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »**

désignation des rubriques	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
<b>MEUBLES</b>				
1-salon complet	58	68	77	82
2-armoie	58	68	77	82
3-lit	58	68	77	82
4-commode	19	22	26	27
5-salle à manger	38	45	52	54
6-éragère	19	22	26	27
7-table bar	58	68	77	82
8-paravent	19	22	26	27
9-table cygone	19	22	26	27
10-roking chair	19	22	26	27
<b>VANNERIES</b>				
1-porte revue	26	30	35	37
2-cache pot	13	15	16	18
3-relaxe	26	30	35	37
4-plateau	13	15	16	18
5-panier	19	22	26	27
6-applique	13	15	16	18
7-bouquet	13	15	16	18
8-coupe	26	30	35	37
9-porte amuse gueule	13	15	16	18
10-abat jour	26	30	35	37
11-grand vase	13	15	16	18

### 2.2 - formation du chiffre d'affaire

L'entreprise SOAVITE produit deux gammas de produits :

- meubles en bambou
- vanneries

Au cours des 4 années de son existence et en supposant que ces produits sont vendus au prix hors taxes, l'entreprise crée un chiffre d'affaire annuel qui augmente progressivement suivant l'évolution de la production.

Le tableau suivant indique l'évolution de son chiffre d'affaire. :(en 1000 ariary)

**Tableau n°36 : la formation du chiffre d'affaire (en millier d'ariary)**

<b>Désignation des rubriques</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>
<b>MEUBLES</b>					
1-salon complet	540 000	30 392	35 632	40 348	42 968
2-armoire	300 000	17 400	20 400	23 100	24 600
3-lit	300 000	17 400	20 400	23 100	24 600
4-commode	120 000	2 280	2 640	3 120	3 240
5-salle à manger	280 000	10 640	12 600	14 560	15 120
6-étagère	90 000	1 710	1 980	2 340	2 430
7-table bar avec tabouret	415 000	24 070	28 220	31 955	34 030
8-paravent	120 000	2 280	2 640	3 120	3 240
9-table cygone	80 000	1 520	1 760	2 080	2 160
10-rocking chair	120 000	2 280	2 640	3 120	3 240
<b>SOUS TOTAL</b>		<b>109 972</b>	<b>128 912</b>	<b>146 843</b>	<b>155 628</b>
<b>VANNERIES</b>					
1-porte revue	40 000	1 040	1 200	1 400	1 480
2-cache pot	40 000	520	600	640	720
3-relaxe	30 000	780	900	1 050	1 110
4-plateau	30 000	390	450	480	540
5-panier	20 000	380	440	500	540
6-applique	17 000	221	255	272	306
7-bouquet	13 000	169	195	208	234
8-coupe	16 000	416	480	560	592
9-porte amuse gueule	13 000	169	195	208	234
10-grand vase	90 000	1 170	1 350	1 440	1 620
11-abat jour	70 000	1 820	2 100	2 450	2 590
<b>SOUS TOTAL</b>		<b>7 075</b>	<b>8 165</b>	<b>9 208</b>	<b>9 966</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>117 047</b>	<b>137 077</b>	<b>156 051</b>	<b>165 594</b>

### Section 3 : analyse de variabilité

#### 3.1 - la variabilité des charges

Le tableau ci contre détermine la variabilité des charges suivant les postes ci – après  
(en milliers d'ariary)

**Tableau n°37 : la variabilité des charges**

désignation	montant	Charges variables	Charges fixes
-Achat			
.matières premières	29 953	100%	–
.matières consommables et autres approvisionnements	10 365	100%	–
-Charges externes	10 636	80%	20%
-Impôts et taxes	2 185	–	100%
-Personnel	38 586	30%	70%
-Frais financiers	–	–	–
-Amortissement	3 494.5	–	100%

### 3.2 - la détermination du seuil de rentabilité et le point mort

Le calcul du seuil de rentabilité s'effectue de la manière suivante :( en millier d'ariary)

**Tableau n°38 : le seuil de rentabilité**

Chiffre d'affaire annuel	165 594	100%
Achats	40 318	
Charges externes	8 508	
Frais de personnel	11 575	
Somme charges variables	60 401	36.5%
Marge sur coût variable	105 193	63.5%
Charge externe	2 128	
Impôts et taxes	2 185	
Personnel	27 011	
Amortissements	3 494.5	
Somme coût fixe	34 818.5	21%
<b>Résultat net</b>	<b>70 374.5</b>	42.5%

D'où le seuil de rentabilité (SR) :

$SR = \frac{\text{coût fixe (CF)}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$
-----------------------------------------------------------------------------

$$SR = \frac{34\,818.5}{0.635} = 54\,832$$

$$0.635$$

Donc le seuil de rentabilité correspond de l'ordre de 33% en année de croisière.

*Chapitre 3* : ETUDE DE  
FAISABILITE

Dans ce chapitre on va présenter les différents états financiers et l'étude de la rentabilité du projet.

## Section 1 : les états financiers

### 1.1 - compte de résultat prévisionnel (en milliers\_d'ariary)

Pour commencer, voici la présentation du compte de résultat prévisionnel,

**Tableau n°39 : compte de résultat prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »**

Désignations des rubriques	Année1	année 2	Année3	Année4	année 5
Chiffre d'affaire	117 047	137 077	156 051	165 594	165 594
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	117 047	137 077	156 051	165 594	165 594
-matières premières	21 031	24 580	28 138	29 953	29 953
-matières consommables et autres Approvisionnements	7 350	8 600	9 705	10 365	10 365
-charges externes	8 472	9 580	10 559	10636	10725
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	36 853	42 760	48 402	50 954	51 043
<b>III- VALEUR AJOUTEE</b>	80 194	94 317	107 441	114 640	114 551
-impôts et taxes	2 000	2 051	2 121	2 185	2 251
-personnel	29 160	32 302	35 444	38 586	38 586
<b>IV- EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	49 034	59 964	69 876	73 869	73 714
Dotations aux amortissements	3 724.5	3 724.5	3 494.5	3 494.5	3 494.5
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	45 309.5	56 239.5	66 381.5	70 374.5	70 219.5
-charges financières	9 405	5 985	2 565	0	0
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	(9 405)	(5 985)	(2 565)	0	0
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	35 904.5	50 254.5	63 816.5	70 374.5	70 219.5
IBS	0	0	0	0	0
Total des produits des activités ordinaires	117 047	137 077	156 051	165 594	165 594
Total des charges des activités ordinaires	81 142.5	86 822.5	92 234.5	95 219.5	95 374.5
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	35 904.5	50 254.5	63 816.5	70 374.5	70 219.5
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	0	0	0	0	0
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	35 904.5	50 254.5	63 816.5	70 374.5	70 219.5
MBA (CAF après retraitement)	39 629	53 979	67 311	73 869	73 714
<b>MBA CUMULE</b>	39 629	93 608	160 919	234 788	308 502



## 1.2 - le flux net de trésorerie

Après le compte de résultat, voici le tableau du flux net de trésorerie de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n°40 : le flux net de trésorerie**

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES A L'ACTIVITE</b>					
Résultat net de l'exercice	35 904.5	50 254.5	63 816.5	70 374.5	70 219.5
Ajustement pour :					
✓ amortissements	3 724.5	3 724.5	3 494.5	3 494.5	3 494.5
<b>FLUX DE TRESORERIE GENERES PAR L'ACTIVITE</b>	<b>39 629</b>	<b>53 979</b>	<b>67 311</b>	<b>73 869</b>	<b>73 714</b>
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>					
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations	(81 500)	--	--	--	--
Investissement à réaliser	81 500				
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>					
Accroissement de fonds de roulement	--	1 531	1539	917	15
Remboursement :					
✓ emprunt	19 000	19 000	19 000	--	--
✓ compte courant				22 000	
<b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIOS DE FINANCEMENT</b>	<b>(19 000)</b>	<b>(20 531)</b>	<b>(20 539)</b>	<b>(22 917)</b>	<b>(15)</b>
<b>VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE</b>	<b>20 629</b>	<b>33 448</b>	<b>46 772</b>	<b>50 952</b>	<b>73 699</b>
Trésorerie d'ouverture	0	20 629	54 077	100 849	151 801
Trésorerie de clôture	20 629	54 077	100 849	151 801	225 500
<b>VARIATION DE TRESORERIE</b>	<b>20 629</b>	<b>33 448</b>	<b>46 772</b>	<b>50 952</b>	<b>73 699</b>

### 1.3 - le bilan prévisionnel (en millier d'ariary)

Maintenant, voici le bilan prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »

**Tableau n°41 : le bilan prévisionnel de l'entreprise « SOA VITE »**

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>ACTIF</b>					
<b>ACTIFS NON CIRCULANTS</b>					
Immobilisations incorporelles	32 965	34 496	36 035	36 952	36 967
Immobilisations corporelles	48 535	44 810.5	41 086	37 591.5	34 097
amortissement	(3 724.5)	(3 724.5)	(3 494.5)	(3 494.5)	(3 494.5)
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>77 775.5</b>	<b>75 582</b>	<b>73 626.5</b>	<b>71 049</b>	<b>67 569.5</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Trésorerie et équivalent de trésorerie	20 629	54 077	100 849	151 801	225 500
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>20 629</b>	<b>54 077</b>	<b>100 849</b>	<b>151 801</b>	<b>225 500</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>98 404.5</b>	<b>129 659</b>	<b>174 475.5</b>	<b>222 850</b>	<b>293 069.5</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIF</b>					
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	24 500	24 500	24 500	2 500	2 500
Résultat net	35 904.5	50 254.5	63 816.5	70 374.5	70 219.5
Report à nouveau	0	35 904.5	86 159	149 975.5	220 350
<b>TOTAL</b>	<b>60 404.5</b>	<b>110 659</b>	<b>174 475.5</b>	<b>222 850</b>	<b>293 069.5</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financière	38 000	19 000	0	0	0
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>38 000</b>	<b>19 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>98 404.5</b>	<b>129 659</b>	<b>174 475.5</b>	<b>222 850</b>	<b>293 069.5</b>

### 1.4 - le plan de financement

Pour finir les états financiers, on va présenter le plan de financement,

**Tableau n°42 : le plan de financement de l'entreprise « SOA VITE »**

DESIGNATIONS	Avant projet	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b>RESSOURCES</b>	81 500	39 629	53 979	67 311	73 869	73 714
<b>-apport en capital</b>						
-capital social	1 000	—	—	—	—	—
-apport en nature	1 500	—	—	—	—	—
<b>-apport en compte courant</b>						
-terrain	22 000	—	—	—	—	—
<b>-emprunt ou financement</b>	57 000	—	—	—	—	—
<b>-cash flow</b>		39 629	53 979	67 311	73 869	73 714
<b>EMPLOIS</b>	81 500	19 000	20 531	20 539	22 917	15 000
<b>-investissement à réaliser</b>	81 500	—	—	—	—	—
<b>-accroissement fonds de roulement</b>			1 531	1 539	917	15
<b>-remboursement</b>						
-emprunt		19 000	19 000	19 000	—	—
-compte courant		—	—	—	22 000	—
<b>-répartition Dividende</b>						
<b>SOLDE DE TRESORERIE</b>	0	20 629	33 448	46 772	50 952	73 699
<b>SOLDE CUMULE</b>	0	20 629	54 077	100 849	151 801	225 500

## Section 2 : la rentabilité du projet

### 1.1 - les indicateurs de rentabilité

Les indicateurs financiers du projet sont :

- **la valeur actuelle nette (VAN) :**

$$VAN = \sum_{J=1}^n MBA_j (1+i)^{-j} - I_0$$

$$VAN = 308\,502 (1+i)^{-5} - 81\,500$$

$$\rightarrow 308\,502 \frac{1}{(1.18)^5} - 81\,500 = 53\,217$$

➤ VAN actualisé à 18% .....53 217 ariary

- **le délai de récupération:**

$$DRCI = \frac{I}{C}$$

$$\rightarrow \frac{81\,500}{39\,629} = 2.056 = 25 \text{ mois}$$

➤ Délai de récupération .....moins de 30 mois

- **le taux de rentabilité interne :**

$$TRI = \sum_{J=1}^n MBA_j (1+i)^{-j} - I_0 = 0$$

$$TRI = 308\,502(1+i)^{-5} - 81\,500 = 0$$

$$\rightarrow 308\,502 \frac{1}{(1+i)^5} = 81\,500$$

$$\rightarrow 308502 = 81\,500(1+i)^5$$

$$\rightarrow \frac{308\,502}{81\,500} = (1+i)^5$$

$$\rightarrow 3.7853 = (1+i)^5$$

$$\rightarrow (1+i)^1 = (3.7853)^{1/5} = 1.30$$

$$\rightarrow (1+i) = 1.30$$

$$\rightarrow i = 1.30 - 1 = 0.30 = 30\%$$

➤ Taux de rentabilité interne (TRI).....30%

### **1.2 - analyse de la rentabilité des investissements**

Compte tenu de l'existence d'un marché porteur, le projet peut se prévoir d'une croissance assez soutenue de son chiffre d'affaire prévisionnel. Le cash flow actualisé à 18 % qui, est la taux d'emprunt sollicité, atteint un niveau satisfaisant. De plus, le TRI de 30 % présente une marge de rentabilité certaine du projet, comparativement aux taux constatés sur l'emprunt de l'ordre de 18 %. La rentabilité interne de l'exploitation avec ratio EBE/VA à plus de 65% en rythme de croisière traduit l'opportunité du projet. Le cash flow dégagé en rythme de croisière représente de l'ordre de 45% du chiffre d'affaire. Le temps de récupération se situe au moins 30 mois, ce qui traduit un rythme de recouvrement des capitaux investis satisfaisant.

### **1.3 - analyse financière des investissements**

Les indicateurs d'exploitation et de rentabilité sont de niveau acceptable pour permettre à l'entreprise d'assurer une continuité de son développement. La contexture du plan de financement et surtout les cumuls des trésoreries traduisent la solidité de la structure financière du projet. Le respect du ratio, la forme de la capacité de remboursement et la préservation à terme de l'équilibre financier du projet permettent l'entreprise

« SOAVITE » de dégager au fil des années des soldes de trésorerie excédentaires très significatifs.

Ceci malgré le remboursement en capital avec le ratio, remboursement en capital sur cash flow qui se situe entre 46% et 27% pendant les 3 années de remboursement. En d'autres termes, le montant du prêt s'avère judicieux et les capitaux propres apportés pour faire face à la création a un niveau acceptable. Le tout permet au projet d'assurer à terme une rentabilité certaine tout en préservant une structure financière saine.

#### **1.4 - la viabilité du projet**

Le programme de création de l'entreprise SOAVITE s'avère opportun à bien des égards. L'évolution favorable de marché qui est encore non exploité par les opérateurs malgaches, la maîtrise parfaite de la technique et la bonne rentabilité de l'affaire justifient la faisabilité de cet investissement



*Chapitre 4* : EVALUATION  
ECONOMIQUE DU  
PROJET

D'après ce qui a été précédemment expliqué, le projet de création de l'entreprise « SOA VITE » permet :

- non seulement une création d'emplois non négligeable mais procure également une amélioration de la connaissance professionnelle des ouvriers ;
- une porte ouverte à la compétitivité internationale, dans la mesure où le projet de création est fortement accès sur les produits d'exportation. L'objectif est de déterminer que le projet de création permet d'obtenir des produits compétitifs et capables de conquérir le marché international

## **Section 1 : les effets principaux**

### **1.1 - la valeur ajoutée**

Dans le cadre de l'évolution de l'économie nationale le projet porte des effets très importants tant qu'au niveau de filière artisanale, qu'au niveau national .Ainsi la création de la société « SOA VITE » procure une plus grande valeur ajoutée à l'économie par unité de coût de la facture rare qu'est « l'investissement »

La répartition de la valeur ajoutée entre les différents groupes sociaux traduit une part très importante des « actionnaires » durant toute la vie économique du projet

#### **1.1.1-répartition de la valeur ajoutée**

On va répartir la valeur ajoutée selon la méthode des effets. En premier temps la méthode des effets en valeur, ensuite celle des effets en pourcentage.

**Tableau n° 43 : répartition de la valeur ajoutée méthode des effets en valeur**

<b>désignation</b>	<b>Année1</b>	<b>Année2</b>	<b>Année3</b>	<b>Année4</b>	<b>Année5</b>
<u>Valeur ajoutée</u>	80 194	94 317	107 441	114 640	114 551
<u>directe</u>					
* ménages	29 160	32 302	35 444	38 586	38 586
* entreprises					
- amortissement	9 699	9 699	9 469	8 969	8 839
- frais financier	8 360	5 320	1 710	—	—
- bénéfice net	30 975	44 936	58 697	64 900	64 875
* Etat					
- impôt et taxes	2 000	2 060	2 121	2 185	2 251

**Tableau n°44 : répartition de la valeur ajoutée méthode des effets en pourcentage**

<b>désignation</b>	<b>Année1</b>	<b>Année2</b>	<b>Année3</b>	<b>Année4</b>	<b>Année5</b>
<u>Valeur ajoutée</u>	100%	100%	100%	100%	100%
<u>directe</u>					
Répartition :					
* ménages	36.50%	34%	33%	33.65%	36.70%
* entreprises	61%	63.8%	65%	64.45%	61.35%
* Etat	2.50%	2.20%	2%	1.9%	1.95%

### 1.1.2 - analyse intégrée de la valeur ajoutée

Le taux d'actualisation pris en compte et de 18% correspondant au coût d'opportunité que les promoteurs seraient prêts à accepter pour la mise en place du projet de création. Il en ressort que la valeur ajoutée nette nationale obtenue traduit que le projet de création apporte une contribution positive au niveau national.

**Tableau n°45 : 'analyse de la valeur ajoutée nette nationale (en millier d'ariary)**

rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<u>Valeur de la production</u>					
* local	117 047	137 077	155 843	165 595	165 595
* export	0	0	0	0	0
<u>Valeur des intrants</u>					
* consommations intermédiaires	36 853	42 760	48 402	50 954	51 043
* investissements	73 280	0	0	0	0
<u>Valeur ajoutée intérieure</u>	6 914	94 317	107 441	114 640	114 551
*remboursement intérêt sur prêt extérieur	0	0	0	0	0
* valeur ajoutée nette nationale	6 914	94 317	107 441	114 640	114 551
* frais du personnel	29 160	32 302	35 444	38 586	38 586
* excédent social	--22 246	62 015	71 997	76 054	75 965

Valeur ajoutée nette nationale à 18% : 190 000 000 ar

Salaires actualisés à 18% : 86 502 000 ar

Excédent social actualisé à 18% : 103 493 000 ar

Le rapport valeur ajoutée nette nationale actualisée à 18% sur toutes les 5 années de prévisions et celui de la valeur actuelle des investissements fait ressortir que 100 ar d'investissement dans le projet de création devraient engendrer 260 ar de valeur ajoutée. Ainsi la création de cette unité procure une grande partie importante pour l'accroissement de la valeur ajoutée nationale.

### **1.2 - les devises**

Dans le premier temps, le projet envisagé vise particulièrement le marché local, mais cela ne traduit pas que la société néglige le marché extérieur ce qui entre dans la seconde phase de notre programme de commercialisation. Les promoteurs sont déjà en quête de la recherche de partenariat avec l'étranger pour atteindre l'objectif. A cet effet, il sera plus sûr que le projet envisagé dégage des rentrées en devise considérable pour contribuer au développement et au renforcement de la balance des paiements de la nation.

### **Section 2 les effets secondaires**

Outre la création d'emploi et les compétitivités internationales, ce projet permet :

- de valoriser et protéger les ressources naturelles en ne citant que le bambou ;
- d'améliorer la situation de la filière artisanale au niveau technologique et économique pour prendre une place considérable comme la filière industrielle.

En conclusion, ce projet porte des avantages non négligeables ainsi pour les promoteurs que pour la Nation, non seulement du point de vue financière mais surtout dans le développement de l'économie.

*Chapitre 5*: ANALYSE DE  
SENSIBILITE

Pour apprécier la viabilité du projet du point de vue financière, nous examinerons la sensibilité du projet en considérant les hypothèses suivantes :

**H0** : situation de base

**H1** : hausse de prix des intrants de 10%

**H2** : baisse de 5% des prix des ventes sur tous les produits

**H3** : hausse de alaire de 10% en moyenne

A cet effet, nous présentons les effets de chaque hypothèse sur les points importants, pour les trois premières années de production sous forme de tableau :

**Tableau n° 46 : BENEFICE NET** (en millier d'ariary)

hypothèses	Année1	Année2	Année3
<b>H0</b>	30 975	44 936	58 697
<b>H1</b>	27 290	40 660	53 857
<b>H2</b>	25 125	38 082	50 905
<b>H3</b>	28 059	41 705	55 153

**Tableau n° 47: CASH FLOW** (en millier d'ariary)

hypothèses	Année1	Année2	Année3
<b>H0</b>	40 674	54 635	68 166
<b>H1</b>	36 989	50 359	63 326
<b>H2</b>	34 824	47 781	60 374
<b>H3</b>	37 758	51 404	64 622

**Tableau n° 48 : SOLDE DE TRESORERIE** (en millier d'ariary)

hypothèses	Année1	Année2	Année3
<b>H0</b>	21 674	34 104	47 627
<b>H1</b>	17 989	29 828	42 787
<b>H2</b>	15 824	27 250	39 835
<b>H3</b>	18 758	30 873	44 083

D'après ces hypothèses qui représentent l'effet des incertitudes sur l'avenir du projet sur 3 points suivants :

- bénéfice net
- cash flow
- solde de trésorerie

Ces hypothèses ne porteront pas des grands écarts incontournables sur la réalisation du projet. Cela signifie que la mise en place du projet et en particulier son avenir face aux incertitudes devrait probablement réaliste.



*Chapitre 6 :* REQUETE ET  
ENGAGEMENTS DES  
PROMOTEURS

Pour assurer la bonne marche du projet, les promoteurs demandent l'obtention des emprunts nécessaires auprès d'un établissement financier et à bénéficier des différents avantages plus particulièrement de ceux énumérés ci après :

**1. des avantages fiscaux**

- Exonération de la taxe de publicité foncière sur les prêts bancaire destinés au financement des investissements
- Exonération totale de l'impôt sur les bénéfices pendant réduction de 90, 80, 60, 40, et 20 % du taux de l'impôt applicable respectivement avec résultat de la 6<sup>ème</sup>, 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et de la 10<sup>ème</sup> année

**2 des avantages financiers**

- Bénéfice d'un taux bonifié ou tout au moins à un taux préférentiel
- Accès aux facilités de refinancement à long terme (FRLT)
- Accès aux crédits destinés à la promotion de la PMI – PME

**3 des avantages sociaux**

La facilité des relations avec les autres organismes en vue de faciliter à la formation des personnels

**4 des avantages commerciaux**

Accès prioritaire aux marchés publics à qualité et service après vente

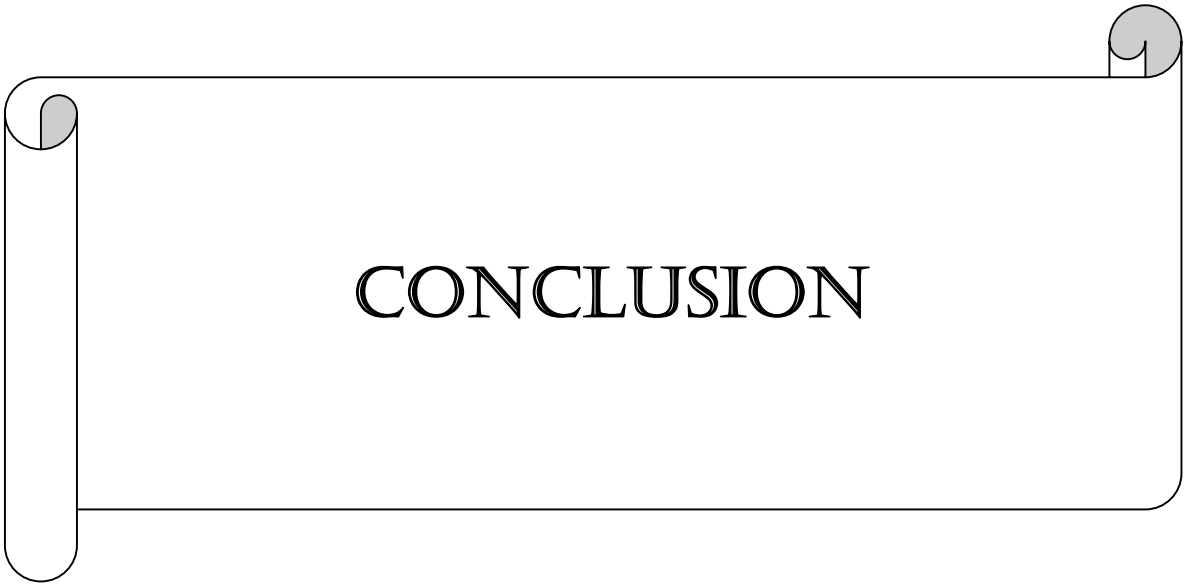
**Tableau n°49 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT**

DESIGNATIONS	valeur	taux	Durée (an)	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
FDI	1 500 000	20%	5	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Construction	30 000 000	5%	20	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Agencements et installations	3 280 000	10%	10	328 000	328 000	328 000	328 000	328 000
Equipement de production	9 731 000	10%	10	973 100	973 100	973 100	973 100	973 100
Outillages divers	520 000	10%	10	52 000	52 000	52 000	52 000	52 000
Matériels de bureau	2 674 000	10%	10	267 400	267 400	267 400	267 400	267 000
Matériels de sécurité								
▪ extincteur	370 000	20%	5	74 000	74 000	74 000	74 000	74 000
▪ divers	460 000	50%	2	230 000	230 000			
<b>TOTAL DOTATIONS</b>				<b>3 724 500</b>	<b>3 724 500</b>	<b>3 494 500</b>	<b>3 494 500</b>	<b>3 494 500</b>
<b>TOTAL CUMULE</b>				<b>3 724 500</b>	<b>7 449 000</b>	<b>10 943 500</b>	<b>14 438 000</b>	<b>17 932 500</b>

## CADRE LOGIQUE

	<b>Logique d'intervention</b>	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Hypothèses critiques</b>
<b>Objectifs globaux</b>	Contribuer à la lutte contre la pauvreté	Réduction de 50% de la pauvreté d'ici 2012	Rapport du gouvernement Malagasy	Application plus stricte des réglementations sur l'artisanat, et aide de l'Etat pour le financement des artisans et l'artisanat
	Améliorer l'image de l'artisanat Malagasy	Augmentation de 15% sur l'exportation des produits artisanaux	Selon la politique générale du gouvernement	Application plus stricte des réglementations sur l'artisanat, et aide de l'Etat pour le financement des artisans et l'artisanat
	Améliorer le niveau de vie des artisans Malagasy	Augmentation de 10% du pouvoir d'achat	Selon la politique générale du gouvernement	Application plus stricte des réglementations sur l'artisanat, et aide de l'Etat pour le financement des artisans et l'artisanat
<b>Objectif spécifique</b>	Satisfaire les besoins des consommateurs en matière de bambou	Production de la demande insatisfaite pour la 1 <sup>ère</sup> année d'exploitation, production de 566 produits	Selon l'étude de marché effectuée et le planning de production	Respect du délai d'exécution l'entrepreneur
<b>résultat</b>	Création d'une unité artisanale spécialisée à la fabrication des meubles et articles en bambou	3 locaux construits, 566 produits fabriqués pour la 1 <sup>ère</sup> année d'exploitation	Selon le planning de production et la conduite du projet	Respect du délai d'exécution par l'entrepreneur
<b>activités</b>	Acquisition d'un terrain	1 terrain à bâtir de 700m <sup>2</sup> acquis	Titre foncier	Consentement du propriétaire à vendre le terrain
	Exécution de travaux de construction	3 locaux construits	Bon de réception	Existence de techniciens compétents en bâtiment
	Acquisition des matériels de production	Equipements installés	Bon de livraison	Consentement des fournisseurs à livrer les matériels à temps
	Achat des matières premières	2000 bambous par mois	factures	Consentement des fournisseurs à livrer les matières premières
	Rémunération du personnel	1 gérant, 2 chefs d'atelier, 1 agent commercial, 1 secrétaire comptable, 10 ouvriers, 1 gardien	Bulletin de paie	Consentement des employés
	Sélection des ouvriers	Liste des ouvriers	Rapport du projet	Consentement des ouvriers
<b>intrants</b>	Organisation institutionnelle	Raison sociale	Brevet de construction	
	Dossiers techniques	Types de production	Manuel de production	
	Ouvriers spécialisés	10 ouvriers disponibles	contrats	
	Ressource financière	81.5 millions ariary	Relevé Bancaire	

Conditions préalables	Personnes ressources compétences
	Moyens financiers disponibles suffisants
	Administration publique sensibilisée sur la vulgarisation de l'artisanat



CONCLUSION

Concernant l'artisanat, c'est un secteur porteur pour l'économie nationale, il contribue à 15% à la formation du PIB et regroupe plus de 2 000 000 d'artisans, soit la 8<sup>ème</sup> de la population malgache. Et possède d'important avantages comparatifs : tel que 80% des artisans sont alphabétisés, la main d'œuvre est talentueuse, abondante et peu coûteuse. Mais à cause de l'insuffisance de fonds de roulement et faute de mécanisme, ces artisans se trouvent dans une situation précaire et instable et 90% utilisent encore des matériels rudimentaires.

Sur le projet lui-même, qui est la fabrication des meubles en bambou, celle-ci a vu le jour à partir des années 70, à cause de la découverte suite à une étude faite par une équipe spécialiste de la République de Chine. Cette équipe a découvert que Madagascar possède des bambous de bonne qualité, peuvent être destinés à l'artisanat et à l'utilisation industrielle, vu aussi la quantité abondante car on possède plus de 200 millions pieds qui poussent à l'état naturel.

Sur le plan artisanal 2 produits peuvent être fabriqués à partir du bambou :

- Les meubles
- Et les articles de vanneries

En ce moment cette filière « fibre végétales » occupent 12.1% des artisans.

Et pour être efficace, ce métier est régi par différentes lois, car le développement de cette filière répond à la politique générale de l'Etat concernant la réduction de la pauvreté.

L'idée de création de l'unité artisanale spécialisée à la fabrication des meubles en bambou et articles de tous genres est venue suite à une analyse sur la situation du marché et compte tenu des facteurs suivants :

- La disponibilité des matières premières
- L'assurance d'une main d'œuvre qualifiée
- L'existence d'un terrain d'exploitation

Ainsi le projet répond bien aussi aux stratégies actuelles du développement lancé par l'Etat dans la mesure où :

- Il sera créateur d'emplois
- Et entraînera un accroissement de la valeur ajoutée de la filière

Suite à notre étude sur l'approvisionnement en matière première, et d'après notre analyse du marché, on a décidé de s'implanter à Antananarivo, plus particulièrement dans le fokontany d'Ambodivoanjo Ambohijatovo sur un terrain de 700 m<sup>2</sup>.

Concernant l'étude de marché, on a pu identifier que Tana ville qui est notre cible compte 5 003 000 habitants, dont 1 086 500 de ménage et 3 076 500 de population active.

Pour le lancement on vise le marché local qui est la région Analamanga, en basant sur 2 systèmes :

- La vente sur place
- Et l'utilisation des catalogues dans les grands hôtels

Notre entreprise peut avoir une place très importante dans ce secteur vu :

- La limitation du marché
- L'existence d'activité secondaire pratiquée par certains revendeurs
- La priorité donnée par l'Etat sur le développement de l'artisanat
- Les malgaches commencent à aimer et être jaloux de ses arts

Sur la qualité on promet des bons produits avec une esthétique bien soignée.

Sur la quantité on a décidé de produire et de vendre pour la première année la quantité insatisfaite d'après notre étude de marché.

Concernant la stratégie marketing on a opté sur la stratégie « active » c'est-à-dire en allant directement vers la clientèle.

Sur la politique marketing on a opté sur le marketing « mix », concernant la politique de produit on va présenter un produit avec une innovation qui n'est pas pareille aux formes habituelles et on va être sévèrement strict sur la finesse et l'esthétique, avant de les expédier sur le marché.

Sur la politique de prix, on va vendre à un prix plus cher que celui du marché, car on a l'assurance, vu la qualité de nos produits.

Sur la politique de distribution, pour faciliter la vente, à part notre central d'achat et notre magasin, on a autorisé les détaillants qui achètent nos produits au prix usine afin de les vendre aux utilisateurs.

Sur la politique de communication, on a dénommé notre entreprise « SOAVITE » car les produits seront fabriqués avec qualité dans une période assez courte pour satisfaire la clientèle, et pour cela on va procéder les médias de l'entreprise comme : la documentation, le papier à lettre, l'affiche et aussi la presse comme : le film publicitaire, message radio mailing.

On a pris comme critère d'évaluation :

- ✓ La VAN
- ✓ Le TRI
- ✓ Le DRCI

Et comme critère d'appréciation :

- ✓ La pertinence
- ✓ La cohérence
- ✓ L'efficacité
- ✓ L'efficience

Dans la 2<sup>ème</sup> partie qui est « la conduite du projet » on a développé l'étude technique, le planning et la capacité de production envisagée, l'étude des approvisionnements et l'étude organisationnelle.

Concernant l'étude technique, sur l'identification des matériels on a pu identifier que tous nos matériels de production se trouvent tous à Madagascar.

Sur le processus de fabrication, celui-ci commence par le nettoyage des matières, ensuite la cuisson, après cuisson le brûlage, après brûlage le montage et enfin la finition.

Sur la capacité de production envisagée on a décidé de produire 60% de la capacité potentielle pour la 1<sup>ère</sup> année, 70% pour la 2<sup>ème</sup> année, 80% pour la 3<sup>ème</sup> année et 85% pour la 4<sup>ème</sup> année.

Pour l'étude des approvisionnements on a décidé l'approvisionnement indirect c'est-à-dire de faire une négociation avec les exploitants forestiers pour nous fournir les matières premières et on a opté dans le district de Moramanga.

Sur l'étude environnemental, concernant les déchets :

- ✓ Les débris de bambou seront entièrement transformés comme source d'énergie pour la cuisson
- ✓ Les eaux résiduaires sont pratiquement évacuées dans les canaux d'évacuation

Sur l'étude organisationnelle notre entreprise sera composée d'un gérant qui assure la direction générale, il sera secondé par deux chefs d'atelier. Et on peut y trouver aussi, un agent commercial, un secrétaire comptable, des ouvriers et un gardien.

Dans la 3<sup>ème</sup> partie qui est « l'évaluation financière du projet » on va aborder sur les coûts des investissements et financement du projet, les comptes de gestion, l'étude de faisabilité, l'évaluation économique, ainsi que l'analyse de sensibilité et la requête et engagement des promoteurs.

Le coût total des investissements de notre projet est de 81 500 000 ariary, avec un apport en nature de 23 500 000 ariary, en numéraire de 1000 000 ariary, un emprunt de 57 000 000 ariary qui constitue 70% du coût des investissements et un fonds de roulement initial de 10 965 000 ariary



Concernant le remboursement de l'emprunt, la durée de remboursement sera de 6 semestrialités avec un taux semestriel de 9%.

La formation de notre chiffre d'affaire pendant les 4 premières années de création sera la suivante :

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
117 047 000	137 077 000	156 051 000	165 594 000

Et en année de croisière notre seuil de rentabilité sera de 54 832 000 soit à l'ordre de 33% du chiffre d'affaire.

Notre résultat durant les 5 premières années de création sera les suivants :

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
35 904 500	50 254 500	63 816 500	70 374 500	70 519 500

Concernant le flux net de trésorerie :

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Trésorerie d'ouverture	0	20 629 000	54 077 000	100 849 000	151 801 000
Trésorerie de clôture	20 629 000	54 077 000	100 849 000	151 801 000	225 500 000
Variation de trésorerie	20 629 000	33 448 000	46 772 000	50 952 000	73 699 000

Sur l'analyse de la rentabilité, compte tenu de l'existence d'un marché porteur, le projet peut se prévoir d'une croissance assez soutenue de son chiffre d'affaire prévisionnel. La VAN actualisée à 18 % qui, est la taux d'emprunt sollicité, atteint un niveau satisfaisant. De plus, le TRI de 30 % présente une marge de rentabilité certaine du projet, comparativement aux taux constatés sur l'emprunt de l'ordre de 18 %. La rentabilité interne de l'exploitation à plus de 65% en rythme de croisière traduit l'opportunité du projet. La VAN dégagée en rythme de croisière représente de l'ordre de 45% du chiffre d'affaire. Le temps de récupération se situe au moins 30 mois, ce qui traduit un rythme de recouvrement des capitaux investis satisfaisant.

Pour l'analyse financière de investissements, Les indicateurs d'exploitation et de rentabilité sont de niveau acceptable pour permettre à l'entreprise d'assurer une continuité de son développement. La contexture du plan de financement et surtout les cumuls des trésoreries traduisent la solidité de la structure financière du projet. Le respect du ratio, la forme de la capacité de remboursement et la préservation à terme de l'équilibre financier du

projet permettent l'entreprise « SOAVITE » de dégager au fil des années des soldes de trésorerie excédentaires très significatifs.

Ceci malgré le remboursement en capital avec le ratio, remboursement en capital sur cash flow qui se situe entre 27% et 46% pendant les 3 années de remboursement.

En d'autres termes, le montant du prêt s'avère judicieux et les capitaux propres apportés pour faire face à la création a un niveau acceptable. Le tout permet au projet d'assurer à terme une rentabilité certaine tout en préservant une structure financière saine.

Concernant la viabilité du projet, le programme de création de l'entreprise SOAVITE s'avère opportun à bien des égards. L'évolution favorable de marché qui est encore non exploité par les opérateurs malgaches, la maîtrise parfaite de la technique et la bonne rentabilité de l'affaire justifient la faisabilité de cet investissement.

Sur l'évaluation économique, le projet est porteur de valeur ajoutée car durant le 5 premières années d'exploitation, on a pu dégager

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeur ajoutée directe	80 194 000	94 317 000	107 441 000	114 640 000	114 551 000
Ménages	36.50%	34%	33%	33.65%	36.70%
Entreprises	61%	63.8%	65%	64.45%	61.35%
Etat	2.50%	2.20%	2%	1.9%	1.95%

Non seulement, le projet est porteur de valeur ajoutée, mais aussi de devise, Dans le premier temps, le projet envisagé vise particulièrement le marché local, mais cela na traduit pas que la société néglige le marché extérieur ce qui entre dans la seconde phase de notre programme de commercialisation. Les promoteurs sont déjà en quête de la recherche de partenariat avec l'étranger pour atteindre l'objectif. A cet effet, il sera plus sûr que le projet envisagé dégage des rentrées en devise considérable pour contribuer au développement et au renforcement de la balance des paiements de la Nation

Vu la politique générale de l'Etat, qui intègre la vision « Madagascar naturellement » basée sur le renforcement du monde rural et le prolongement de la chaîne de valeur, notre projet « création d'une unité artisanale, spécialisée à la fabrication des meubles et articles de bambou » contribue à cet objectif.

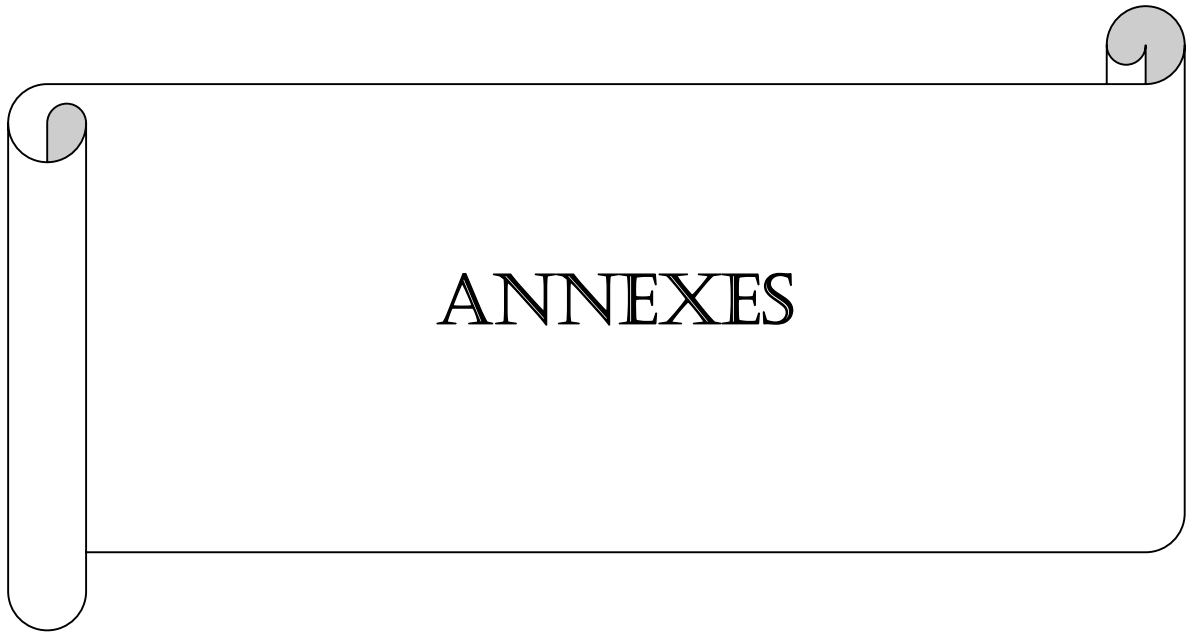
Suite à notre évaluation on a pu identifier les différents avantages que présente le projet, notamment :

- sur le plan socio économique il y a la création d'emplois, l'amélioration du pouvoir d'achat des employés et la satisfaction de la clientèle car nous promettons des produits de qualité avec un prix à la portée du revenu de la grande majorité des ménages. Il contribue aussi au développement économique de l'Etat par la rentrée des devises sur l'exportation et aussi l'obtention de la valeur ajoutée ;

La préférence actuelle des consommateurs, notamment des pays développés, est le produit naturel et « bio ». Cette tendance offre au secteur artisanal des perspectives intéressantes sur les marchés internationaux, lui permettant de contribuer d'une manière effective et considérable à l'augmentation de l'exportation.

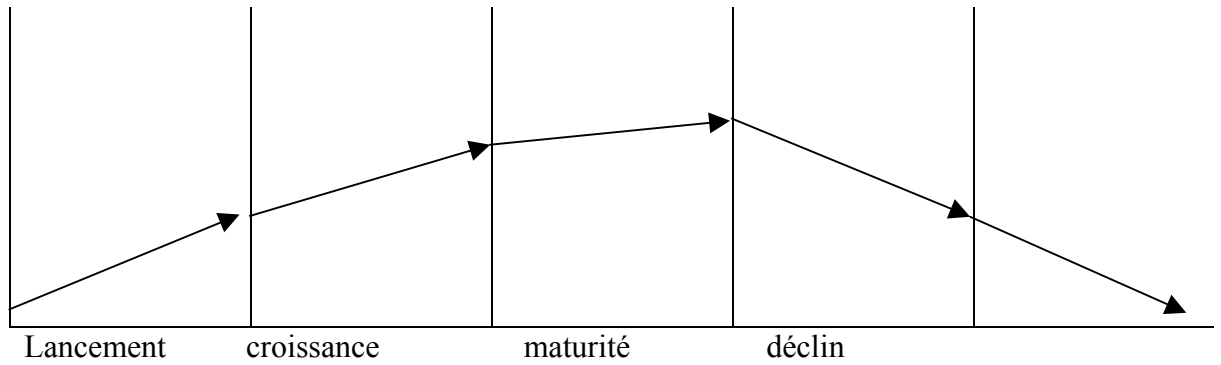
- sur le plan environnemental, notre projet répond et aide à la préservation de l'environnement, car la matière première utilisée tel le bambou se reproduit tous les quatre mois et d'une quantité très abondante dans toute l'île.

Pour conclure, le secteur artisanal occupe une place très importante dans le développement des pays à faible revenu. Cependant peu de partenaires s'intéressent pour son financement. Par conséquent, nous souhaitons vivement l'Etat et toutes les parties prenantes à regarder de près cette situation en vue d'obtenir une nette amélioration stable et profitable pour la Nation toute entière.

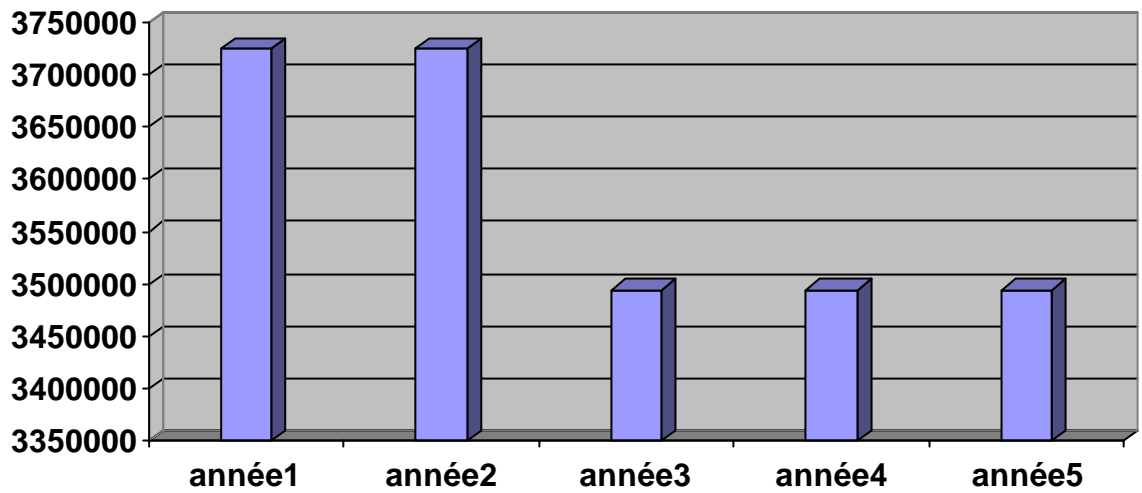


# LISTES DES ANNEXES

Annexe n°1 : courbe de la vie de l'entreprise sur la longue période

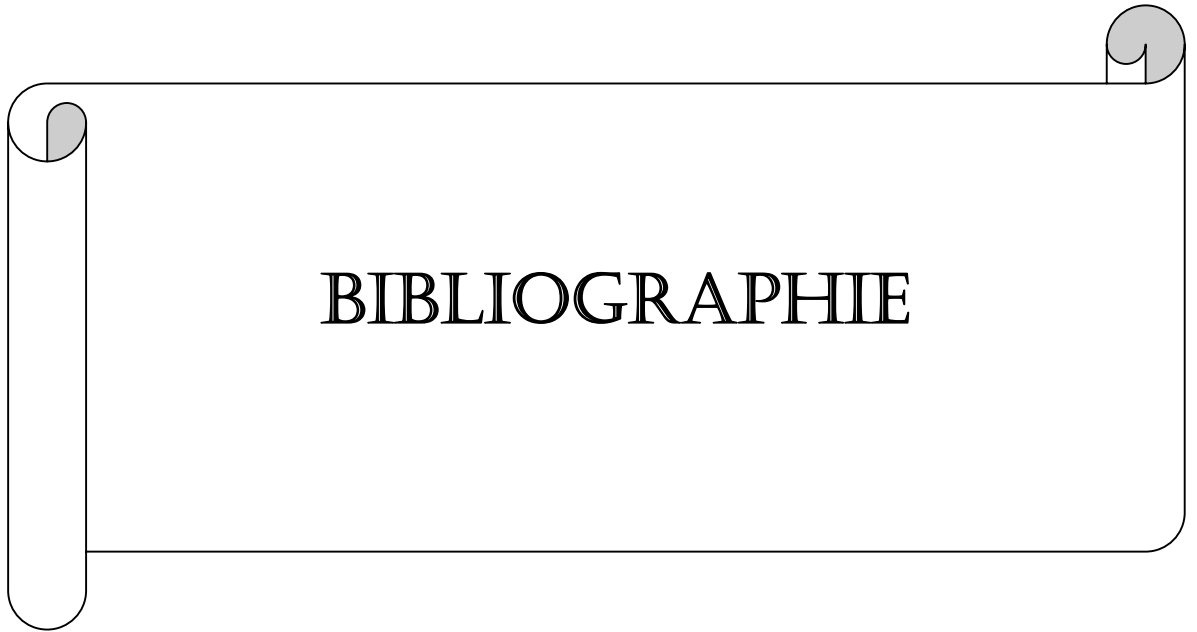


Annexe n°2 : Diagramme des amortissements



Annexe n°3 : Tableau d'adaptation suivant la courbe

PHASES	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
<b>Quantité vendue</b>				
<b>Coût de revient unitaire</b>				
<b>Prix de vente unitaire</b>				
<b>Résultat unitaire</b>				
<b>Concurrence</b>	inexistant	vive	très vive	Produit de substitution
<b>Mise au point des produits</b>	imparfaite	correcte	Très bonne	Produit inadapté
<b>Vitesse de développement du marché</b>	lente	rapide	lente	régression
<b>Matériel de production utilisé</b>	Départ d'investissement	Arrêt d'investissement	Arrêt des investissements	reconversion
<b>Stratégie employée</b>	Publicité, action sur la distribution	Pénétration maximale du marché	Abaissement des coûts	diversification
<b>Vulnérabilité de l'entreprise</b>	Elevée	Moyenne	Moyenne	Elevée



BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

- BANCEL F. et RICHARD A., Les choix d'investissement, Economica, 1995.
- BELLALAH M., Gestion financière : diagnostic, évaluation et choix des investissements, Economica, 1998.
- BÉNICHOU I., CORCHIA D., Le financement de projets, ESKA 1996.
- BIERMAN H., Stratégie et gestion financière, Economica, 1982.
- BOUKHEZAR O., Équilibre financier des entreprises, PUF, Lyon, 1983.
- BREALEY R.A., MYERS S.C., Principes de gestion financière des entreprises, Ediscience international/McGraw-Hill, 1997.
- BRIDIER M., MICHAILOF S., Guide pratique d'analyse de projets, Economica, 1995.
- CHARREAUX G., Gestion financière, Litec, 1993.
- CHARZAT R., Gestion économique et financière, Éditions d'Organisation, 1984.
- CHER VEL M., Évaluation économique des projets, Publisud, 1995.
- CHIROUZE Y., Le Marketing, 2 tomes, Chotard, 1993.
- COLASSE B., La rentabilité de l'entreprise, analyse prévision et contrôle, Dunod, 1987.
- CONSO P., LAVAUD R., Fonds de roulement et politique financière, Dunod, 1982.
- COURTOT H., La gestion des risques dans les projets, Economica, 1998.
- MENTRÉ P., Les durées d'amortissement, La Documentation Française, 1987.
- OEFCM, le plan comptable général 2005, [jurid'ika](#), 2004



## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
Première partie : IDENTIFICATION DU PROJET	4
Chapitre 1 : PRESENTATION DU PROJET	5
Section 1 : Historique du projet	6
1.1 - Historique de l'artisanat	6
1.1.1 - caractéristiques spécifiques de l'artisanat à Mcar	7
1.1.1.1 - formes d'artisanat	7
1.1.1.2 - types d'artisanat	7
1.1.1.3 - filières artisanales	7
1.1.1.4 - taille des entreprises artisanales	8
1.1.1.5 - niveau d'instruction et formation des responsables	8
1.1.1.6 - ancienneté des entreprises artisanales	9
1.1.1.7 - intensité de l'activité	9
1.1.1.8 - circuits de distribution des produits	9
1.1.1.9 - modalité d'exercice	9
1.2 - historique de la fabrication d'articles en bambou	10
1.3 - Environnement juridique sur le métier	10
1.4 - Environnement fiscal sur le métier	11
Section 2 : Caractéristique du projet	11
2-1 - exposés des motifs et intérêts du projet	11
2-2 – la zone d'implantation	11
2-3 démographies	12
Chapitre 2 : L'ETUDE DU MARCHE ET ASPECT MARKETING	13
Section 1 : étude de marché	14
1.1 - Connaissance sur le marché	15
1.2 - marché visé	15
1.3 - place de notre entreprise sur le marché	16
1.4 - Analyse de la demande	16
1.4.1 - caractéristiques de la clientèle potentielle	17
1.4.2 - moyen d'investigation selon le type de clientèle	20
1.5 - Analyse de l'offre	20

1.5.1 – la qualité des produits	21
1.5.2 – la quantité des produits	
22	
Section 2 : aspect marketing	22
2.1 - la stratégie marketing	22
2.2 - la politique marketing	22
2.2.1 - les éléments du marketing mix	23
2.2.1.1 - politique de produit	23
2.2.1.2 - politique de prix	23
2.2.1.3 - la politique de distribution	25
2.2.1.4 - politique de communication	25
2.2.1.4.1 - le nom de l'entreprise	25
2.2.1.4.2 - les médias de l'entreprise	26
2.2.1.4.3 - le message	26
2.2.1.4.4 - détermination du budget	26
Chapitre 3 : THEORIE GENERALE SUR LES CRITERES D'EVALUATION	27
Section 1 : les outils d'évaluation	28
1.1 - La valeur actuelle nette (VAN)	28
1.1.1 – Définition	28
1.1.2 – Formule	28
1.2 - le taux de rentabilité interne (TRI)	28
1.2.1 – définition	28
1.2.2 – formule	29
1.3 - le délai de récupération de capitaux investis (DRCI)	29
1.3.1 – définition	29
1.3.2 – formule	29
Section 2 : les critères d'évaluation du projet	29
2.1 - Les critères d'appréciation	29
2.1.1 - De la pertinence à l'efficacité	30
2.1.2 - Les critères financiers	30
2.2 - Conditions d'utilisation des critères	31
2.2.1 - La décision	32
Section 3 : chronogramme des activités	34

Deuxième partie : LA CONDUITE DU PROJET	35
Chapitre 1 : ETUDE TECHNIQUE DU PROJET	36
Section 1 : identification des matériels	37
1.1 - processus de fabrication	38
1.2 - tableau de processus de fabrication	40
1.3 - description et caractéristiques des produits finis	41
1.3.1 - meubles en bambou	41
1.3.2 - les articles en moelle de bambou	42
Chapitre 2 : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE ET PLANNING DE VENTE	43
Section 1 : production envisagée	44
1.1 - détermination de la capacité potentielle des machines outil	44
1.2 - capacité maximale effective	46
Section 2 : planning de production	48
Chapitre 3 : ETUDE DES APPROVISIONNEMENTS	49
Section 1 : les possibilités d’approvisionnement en bambou	50
1.1 – approvisionnement direct	51
1.2 - approvisionnement indirect	51
1.3 - analyse des coûts de revient des matières	52
Section 2 : Etude de l’environnement	53
2.1 - traitement des déchets et protection de l’environnement	53
2.2 - disponibilités en main d’œuvre et des matériels	53
2.3 - disponibilités des surfaces à occuper	53
2.4 - faisabilité des constructions à bâtir	53
Chapitre 4: ETUDE ORGANISATIONNELLE	54
Section 1 : organisation fonctionnelle	55
1.1 - gestion des ressources humaines	55
1.1.2 - organigramme :	56
1.1.3 1.1.2 - description des tâches	57
1.1.4 1.1.3 - Classification et évolution de l’effectif	58
Section 2 : organisation technique	58
2.1 - gestion des risques	58
2.1.1 - Typologie des risques possibles dans un projet	59

2.1.2 - Le risque d'exploitation	60
2.1.2.1 - Le seuil de rentabilité	61
Troisième partie : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET	62
Chapitre 1 : COUT DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET	63
Section 1 : les investissements	64
1.1 - montant des investissements	64
1.1.1 - frais de développement immobilisables	64
1.1.2 –Terrain	64
1.1.3 – Construction	64
1.1.4 - agencement installation	64
1.1.5 – les matériels et équipements	64
1.1.5.1 - équipement de production	65
1.1.5.2 - outillage divers	65
1.1.5.3 - matériels de bureau	65
1.1.5.4 - matériels de sécurité	67
1.2 - fonds de roulement initial	67
1.3 - résumé du coût total des investissements	68
Section 2 : le financement du projet	68
2.1 - schéma de financement	70
2.2 - condition de l'emprunt et tableau des échéanciers	71
Chapitre 2 : LES COMPTES DE GESTION	72
Section 1 : les charges	72
1.1 - matières premières	77
1.1.1 - évolution au niveau des besoins totaux des consommations en matières premières/ 4 ans	77
1.1.1.1 - En quantité	77
1.1.1.2 - En valeur	78
1.2 - les autres matières consommables et fournitures non stockés	78
1.3 - charges externes	79
1.4 - impôts et taxes	79
1.5 – les charges du personnel	81
Section 2 : les produits	81

2.1 - vente prévisionnelle	81
2.2 - formation du chiffre d'affaire	83
Section 3 : analyse de variabilité	83
3.1 - la variabilité des charges	83
3.2 - la détermination du seuil de rentabilité et le point mort	84
Chapitre 3 : ETUDE DE FAISABILITE	85
Section 1 : les états financiers	86
1.1 - compte de résultat prévisionnel	86
1.2 - le flux net de trésorerie	87
1.3 - le bilan prévisionnel	89
1.4 - le plan de financement	91
Section 2 : la rentabilité du projet	92
1.1 - les indicateurs de rentabilité	92
1.2 - analyse de la rentabilité des investissements	93
1.3 - analyse financière des investissements	93
1.4 - la viabilité du projet	94
Chapitre 4 : EVALUATION ECONOMIQUE DU PROJET	95
Section 1 : les effets principaux	96
1.1 - la valeur ajoutée	96
1.1.1-répartition de la valeur ajoutée	96
1.1.2 - analyse intégrée de la valeur ajoutée	98
1.2 - les devises	99
Section 2 les effets secondaires	99
Chapitre 5 : ANALYSE DE SENSIBILITE	100
Chapitre 6 : REQUETE ET ENGAGEMENTS DES PROMOTEURS	103
CADRE LOGIQUE	106
CONCLUSION	107
ANNEXE	114
BIBLIOGRAPHIE	117
TABLES DES MATIERES	119































