

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION..... - 7 -

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU PROJET - 9 -

Chapitre I : IDENTIFICATION DU PROJET - 10 -

Section I : Opportunité du projet : - 10 -

Section II : Production des fruits : - 12 -

Section III : La production d'achards : - 20 -

Chapitre II : ETUDE DU MARCHÉ : - 27 -

Section I : Analyse de la demande : - 27 -

Section II : Analyse de l'offre : - 31 -

Section III : Les prix et les concurrents : - 33 -

Chapitre III : LES OBJECTIFS ET LES CONTRAINTES..... - 37 -

Section I: Problèmes des artisans : - 37 -

Section II : Objectifs : - 39 -

DEUXIEME PARTIE: ELABORATION D'UN NOUVEAU SYSTEME

D'EXPLOITATION - 44 -

Chapitre I : ORGANISATION DE LA PRODUCTION - 45 -

Section I : La structure organisationnelle : - 45 -

Section II : Le processus de production - 49 -

Section III : Evaluation financière des investissements : - 56 -

CHAPITRE II : LES STRATEGIES DE LA COMMERCIALISATION - 67 -

Section I : Conduite de l'action vente - 67 -

Section II: Démarches marketing : - 69 -

Chapitre III : ANALYSE FINANCIERE DES INVESTISSEMENTS : - 79 -

Section I : Analyse financière : - 79 -

Section II : Analyse de rentabilité du projet : - 92 -

CONCLUSION - 99 -

BIBLIOGRAPHIE..... - 101 -

ANNEXES - 103 -

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET PHOTOS - 108 -

TABLE DES MATIERES..... - 110 -

REMERCIEMENTS

La concrétisation du présent ouvrage marque le terme de notre cursus universitaire. La forme actuelle de ce livre aurait pu aboutir avec l'aide, au soutien et aux participations de nombreuses personnes à qui nous témoignons notre profonde reconnaissance.

- ☞ Nos premiers remerciements vont à l'endroit de l'Université de Toamasina et l'Université d'Antsiranana, en particulier les enseignants du département Gestion de l'Université de Toamasina qui nous ont prodigué des connaissances.
- ☞ Nous adressons notre gratitude à Monsieur LEMIARY, enseignant à l'Université de Toamasina, notre enseignant encadreur qui, malgré ses obligations, a bien voulu consacrer une grande partie de son temps à nous conseiller et à corriger les maladresses commises lors de la rédaction de cet ouvrage.
- ☞ Nous tenons également à remercier Monsieur Conscient ZAFITODY, Gérant de la société AGRID (Agriculture Développement) Toamasina, notre professionnel encadreur, qui nous a guidé tout au long de l'élaboration de cet ouvrage.
- ☞ Nous ne pouvons pas omettre d'exprimer notre reconnaissance à nos parents Monsieur SAID Aly et VOLA Julima, à nos frères, sœurs et tout le membre de la famille, par leur soutien moral, financier et matériel durant nos études et surtout pendant l'élaboration de ce mémoire de maitrise.
- ☞ Et enfin, nous témoignons notre gratitude à tous les étudiants membres de l'association FITEFA (Fikambanan'ny Teraka Faritany Antsiranana), et plus particulièrement à tous les membres de l'AJEDUT (Association des jeunes Etudiants de Diego à l'Université de Toamasina) pour toutes les opportunités qu'elles nous ont offertes.
- ☞ Que tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidés à la réalisation de ce mémoire trouvent ici l'expression de notre reconnaissance la plus profonde.

PAUL François

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AVIA	: Antsiranana Vers Information Actualisée
BOA	: Bank of Africa
B to B	: Business to Business
B to C	: Business to Consumer
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CTHT	: Centre Technique Horticole de Toamasina
DIANA	: Diego Ambilobe Nosy Be Ambanja
DLUO	: Date Limite d'Utilisation Optimale
FBCF	: Formation Brute en Capital Fixe
GEAI	: Gestion des Entreprises Agro-industrielle.
ISO	: Internationale Standardisation Organisation
MAP	: Madagascar Action Plan
MMB	: Matériels et Mobiliers de Bureau
M/CV	: Marge sur cout variable
OSTIE	: Organisation Sanitaire Inter Entreprises
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
PEHD	: Poly éthylène de Haute Densité
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
RNM	: Radio Nationale Malgache
SAI	: Système Agro Industriel
SFD	: Service Financier Décentralisé
SIM	: Système d'Information Marketing
SIN	: Système International de Normalisation
SMQ	: Système Management de Qualité
UAMA	: Union des Artisans de Madagascar
UNA	: Université Nord d'Antsiranana

GLOSSAIRE

Conditionnement	Opération qui consiste à mettre en œuvre des matériaux et des techniques pour assurer la meilleure protection d'un produit et contribuer à sa vente.
Défissions	Opération qui consiste à introduire quelques choses dans le four ou eau chaude pour la cuisson.
Dépulpage	Opération qui consiste à séparer la pulpe de la peau et du noyau.
Macération	Fermentation de fruit dans un récipient
Pressage	Opération qui consiste à extraire le jus de fruit

METHODOLOGIE

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi plusieurs étapes. Notre première démarche a consisté à recueillir des informations à partir des enquêtes sur terrain au niveau de la zone d'étude, d'autres villes comme Tananarive, Tamatave et auprès des plusieurs organismes à savoir :

- Les particuliers
- Les artisans agroalimentaires de la zone
- Les hôteliers, restaurateurs et bars
- La Chambre de commerce d'Antsiranana
- Le Centre de ressource MAMITEZA Antsiranana

Notre passage auprès des collectivités locales tel que le bureau de la région DIANA, district de Diégo I et II a facilité la connaissance de la situation géographique de la zone.

Nous avons également consulté des ouvrages auprès de la bibliothèque de l'université de Toamasina, CTHT, AVIA et les cours théoriques dispensés par nos enseignants nous ont beaucoup aidés.

La deuxième démarche a été caractérisée par les entretiens avec les encadreurs enseignant et professionnel pour guider le processus de la réalisation.

Et enfin, pour terminer cet ouvrage, nous avons procédé à la rédaction, à la saisie et à l'impression.

INTRODUCTION

Nous sommes actuellement en route vers le développement durable suivi de la réduction de la pauvreté. L'atteinte de ces objectifs nécessite la participation de tout secteur d'activité. La politique du gouvernement malgache à travers le MAP (Madagascar Action Plan) encourage :

- Le renforcement des entreprises locales, les PME et l'artisanat (engagement 6, défi 5)
- Le renforcement de la compétitivité commerciale internationale (engagement 6, défi 6)
- Enfin la promotion des activités orientées vers le marché (engagement 4, défi 4)

La création de petites entreprises agroalimentaires seront une des solutions pour sortir la grande île de la pauvreté.

De plus, l'ouverture de Madagascar aux marchés régionaux sera une nouvelle formule pour écouler ses produits. Des efforts devraient être fournis pour conquérir ces marchés. Par ailleurs, la filière fruit constitue une des assises du développement, mais la surabondance des récoltes crée un problème de commercialisation pour les paysans. En ce qui concerne la mangue et le citron, leurs productions sont d'environ 18 000 à 20 000 tonnes¹ annuelle pour la zone d'étude. En se référant aux pays du sud, la transformation des fruits est une activité ancestrale qui aujourd'hui est encore pratiquée sur de nombreux produits.

En outre, le développement des marchés urbains a ouvert de nouvelles perspectives pour l'amélioration de la production traditionnelle. La transformation des fruits permet en effet de valoriser les excédents de produits frais pendant les périodes de pénurie. Elle représente ainsi une nouvelle opportunité dans la filière de l'artisanat agroalimentaire qui se multiplie.

Dans ce cas, la réussite d'une activité de transformation ne repose pas seulement sur la maîtrise d'une technologie appropriée telle que la conception du projet, la gestion de l'entreprise et les démarches commerciales qui sont des éléments déterminantes.

¹ Service de la statistique Diego Suarez Dec 2007

Face à, l'insuffisance d'emploi pour les jeunes diplômés et en constatant que la filière fruit est un domaine peu exploité, nous avons décidé d'aborder le thème : « **PROJET DE MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'AMELIORATION DE LA PRODUCTION ET DE LA COMMERCIALISATION DES ACHARDS DANS LA ZONE NORD MADAGASCAR. (Cas de la mangue et du citron) »**

Ces fruits sont produits en abondance dans notre pays et surtout sur la cote nord ouest. Pour la mangue, la consommation à l'état mur est la plus connue et appréciée par les consommateurs. Certaines familles utilisent de temps en temps le citron à titre d'épice et jus lors des repas. Mais, il existe actuellement une méthode de consommation de ces fruits crus qui n'a jamais été traitée par les littératures. Ce sont les fameux achards qui font la ruée des touristes locaux ou internationaux sur les marchés des villes ou villages côtiers de la zone nord. Ces achards sont obtenus par l'auto macération au soleil des fruits préalablement hachés et mis en bouteille.

Cet ouvrage nous montre les techniques de production, son marché et le système de commercialisation.

La première partie concerne la présentation générale du projet et la seconde partie aborde les propositions d'amélioration d'exploitation.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU PROJET

A notre époque, le mot projet se manifeste sous différentes formes suivant le domaine d'intervention.

En général, le projet c'est la mise en œuvre d'un plan d'activité qui intéresse l'opération obligeant l'obtention de ressources telle que : les capitaux, les investissements en matériels, les mains d'œuvres.

Ces ressources sont nécessaires à son exécution pendant une durée déterminée. Ainsi, l'individu ou les groupes qui bénéficient du travail attendent des rémunérations. Tous projet financés devraient apporter des gains internes et contribue au développement économique de la nation en améliorant les conditions de vie de la population.

Notre projet consiste à transformer les fruits pour obtenir un produit appelé acharés.

Pour mieux connaître les acharés, nous abordons dans le premier chapitre .l'identification du projet.

Chapitre I : IDENTIFICATION DU PROJET

Comme nous avons déjà évoqué, le projet occupe une place importante pour le développement du pays. Notre projet a pour objectif principal : la valorisation des ressources agricoles à travers la transformation, la conservation et la commercialisation des fruits. Avant de lancer ce projet, il faut connaître son opportunité.

Section I : Opportunité du projet :

La filière fruit constitue une des assises du développement d'une nation, mais la surabondance des récoltes, notamment celle de la mangue et du citron crée un problème d'écoulement ou de commercialisation pour les paysans. La transformation des fruits permet aux producteurs, en période de surproduction saisonnière et de saturation du marché de fruit frais, d'écouler leurs excédents. A Madagascar, les unités de transformations n'arrivent pas à absorber toutes les récoltes. Cela constitue une perte pure et simple pour l'économie en général et pour la filière en particulier.

Les difficultés rencontrées par les artisans producteurs d'achards, notamment dans la zone nord Madagascar en matière de production et de commercialisation nous incitent à concevoir ce projet.

§.1 : Implantation du projet :

Localisé à l'extrême nord de la grande île, à environ 1000 km de la capitale, le projet sera implanté dans la ville de Diégo Suarez. Ainsi, la zone est composée de deux districts : de Diégo I et Diégo II.

Elle se situe à 54°00 de longitude Est et 14°40 de latitude sud.¹

§.1.1. Principales activités du projet :

Etant donné qu'il s'agit d'une entreprise agroalimentaire, les principales activités sont :

- l'approvisionnement des fruits comme les matières premières
- la transformation des fruits
- la distribution du produit fini nommé Achard

¹ Vercingétorix SALO, projet de création d'un centre informatique mémoire de maîtrise décembre 2007

§.1.2. Taille du projet :

La taille du projet décrit l'étendu de son activité. Ainsi, ce projet est une petite firme qui prend la forme d'une entreprise individuelle employant 23 .personnes, au capital social de 15.000.000 d'ariary.

Une unité s'installe dans une zone géographique, a pour plusieurs raisons.

§.2 : Disponibilité des fruits :

Dans les pays en voie de développement comme Madagascar, l'approvisionnement en matière première joue un rôle très important pour la maîtrise du coût de revient d'un produit. L'éloignement de la source d'achat rend le coût de transport très élevé. Grâce à la caractéristique climatique de type tropical de la région DIANA, la zone nord permet de nous d'approvisionner régulièrement. D'après nos recherches, les productions annuelles de ces fruits sont environ de 18 000 à 20 000 tonnes.

C'est ainsi que J.C CAMILLER affirme à ce sujet que : « la localisation d'une entreprise est fondamentale par rapport à sa rentabilité (...), il faut être installé à moins de 50km de ces ressources d'approvisionnement pour éviter que les coûts d'approche ne deviennent prohibitif »¹.

Après avoir considéré les ressources en matière première, il faut aussi connaître le marché.

§.3 : Les marchés visés :

Le marché en aval de la production c'est le canal par lequel le produit sera écoulé. Etant donné que la plupart de la population malgache vit en brousse, elle n'a pas d'habitude de manger les produits conservés et considère cela comme un lux. De plus, la faiblesse du pouvoir d'achat oriente le choix vers la consommation de fruits frais.

Actuellement, la ville de Diego et toutes les villes de la région DIANA connaissent l'importance des consommateurs d'achards.

Grâce au développement du secteur tourisme national ou international dans la région, ce produit apparaît sur tous les marchés des villes et villages côtiers de la région. Face à cette situation, notre cible sont les marchés des villes et nous prévoyons son exportation.

¹ J-C CAMILLER, la petite entreprise africaine meurt ou résurrection ? Harmattan 1996, p 200

Section II : Production des fruits :

La production des fruits dépend généralement des conditions climatiques et géographiques. Ainsi les facteurs géographiques déterminent l'importance de la production.

§.1 : Présentation géographique de la zone :

La zone nord est composée de deux districts : Diégo I et II. Elle comprend vingt deux (22) communes y compris la commune urbaine de Diégo Suarez. L'Antsiranana II ou Diego II est composée de vingt et une communes rurales qui sont: Sakaramy, Joffre ville, Ramena, Andranovondronina ,Mahavanona, Andrafiabe, Antanamitarana, Anketrakabe, Sadjoavato, Ankarongana, Antsalaka, Anivorano nord, Antsoha, Ambondrona, Bobasakoa, Misorolava, Bobakilandy, Antsahampano, Andranofanjava, Mahalina et Mangaoko.

§.1.1. La délimitation de la zone :

La zone d'étude se délimite :

- Au sud : la commune rurale Ambondrona
- Au nord : l'extrême nord de l'île (cap d'ambre)
- A l'ouest : le canal de Mozambique
- A l'est : l'océan indien

§.1.2. Le relief :

Le relief c'est l'ensemble des inégalités de la surface terrestre. Le relief de la zone se manifeste par le versant nord de la région DIANA.

Il est caractérisé par le vieux massif et cristallins et volcanique de la montagne d'Ambre, les massifs d'Analamerana, les chaînes d'Andavakoera, les presqu'îles d'Ampasindava.

Etant donné que l'eau se trouve au centre de toutes les activités économiques, la montagne d'Ambre est la principale source d'approvisionnement en eau pour les cultures et les industries à travers les rivières et les cours d'eau de la zone. Elle couvre une superficie de 7976 km² ; la route nationale n°06 (RN 6) goudronnée relie la zone avec les grandes villes jusqu'à la capitale. Les routes secondaires mesurent plus de 334 km¹ reliant les communes rurales de cette zone.

¹ Bureau district Diégo II décembre 2007

En ce qui concerne la ville de Diego-Suarez, elle est développée par un promontoire en pente douce, entre une altitude allant de 100 à 20m qui s'abaisse en s'éloignant du contre fort du massif d'Ambre. Elle est reconnue par son meilleur site qui abrite à l'intérieur l'une des plus belles rades du monde .Diégo Suarez ouvre une vaste baie classée au second rang après Rio de Janeiro¹.

§.1.3. Le climat :

Le climat est la série de changement des états de l'atmosphère. Il est variable d'une région à l'autre de la grande île. Le climat de la zone est confondu avec celui de la région DIANA. Il est de type tropical sec avec des variations climatiques qui influent sur la pluviométrie.

L'altitude introduit des menaces sensibles dans le massif d'Ambre. La variation est marquée par la succession de la mousson (talio) pendant la saison de pluie et de l'alizé (varatraza) durant la saison sèche.

a) La pluviométrie :

La pluviométrie peut se définir comme la quantité de pluie qui tombe en un moment considéré, généralement en minute.

Tableau I: Evolution de la pluviométrie de la région

Station	Altitude(m)	Périodes	Pluviométrie (mm)	Nombre de mois sec
Antsiranana aéroport	105	1961-1990	1906,8	6
		2000-2002	1100,3	7
		2003-2007	1000,1	8
Nosy-Be aéroport	11	1961-1990	2228,2	5
		2000-2002	1802,5	4
		2003-2007	1220,4	4

Source : Direction des Exploitations météorologiques de Diego-Suarez, décembre 2007

D'après ce tableau, la pluviométrie augmente vers le sud avec une diminution de la saison sèche. Cette diminution nous permet d'augmenter les productions agricoles.

¹ <http://www.cg29.fr>

b) Régime thermique :

Le régime thermique de la zone est caractérisé par l'alternance de deux saisons : chaude et fraîche.

Les températures moyennes annuelles des stations au bord de la mer tournent autour de 27°C pour Antsiranana. C'est l'altitude uniquement qui influe sur les variations de la température.

§.1.4. La démographie :

La démographie c'est l'étude de la population. La population de la zone est estimée à 20 9201 habitants¹, avec une densité de 26,23hab/km². La composition par âge dégage la même structure qu'à l'échelle du pays, comportant une population jeune. L'Antakarana est l'ethnie dominante.

En ce qui concerne la population de la ville de Diégo Suarez, parmi les chefs lieu de province, c'est la ville la moins peuplée de Madagascar avec une population de 104152 habitants en année 2006. Elle comprend :

- 53% de femmes
- 36% sont des populations migrantes

La ville de Diégo c'est la ville qui abrite le plus de non malgache d'origine représente 6% de sa population contre 1,6% de moyenne dans les autres grandes villes de Madagascar.

C'est aussi la ville la plus francophone ; 20%² de la population parlent couramment le français.

La zone présente toute sorte de religion comme : la religion traditionnelle (joro), chrétienne, musulman.

L'activité agricole fait vivre plus de 75% de la population. Elle possède une importante potentialité agronomique compte tenu de :

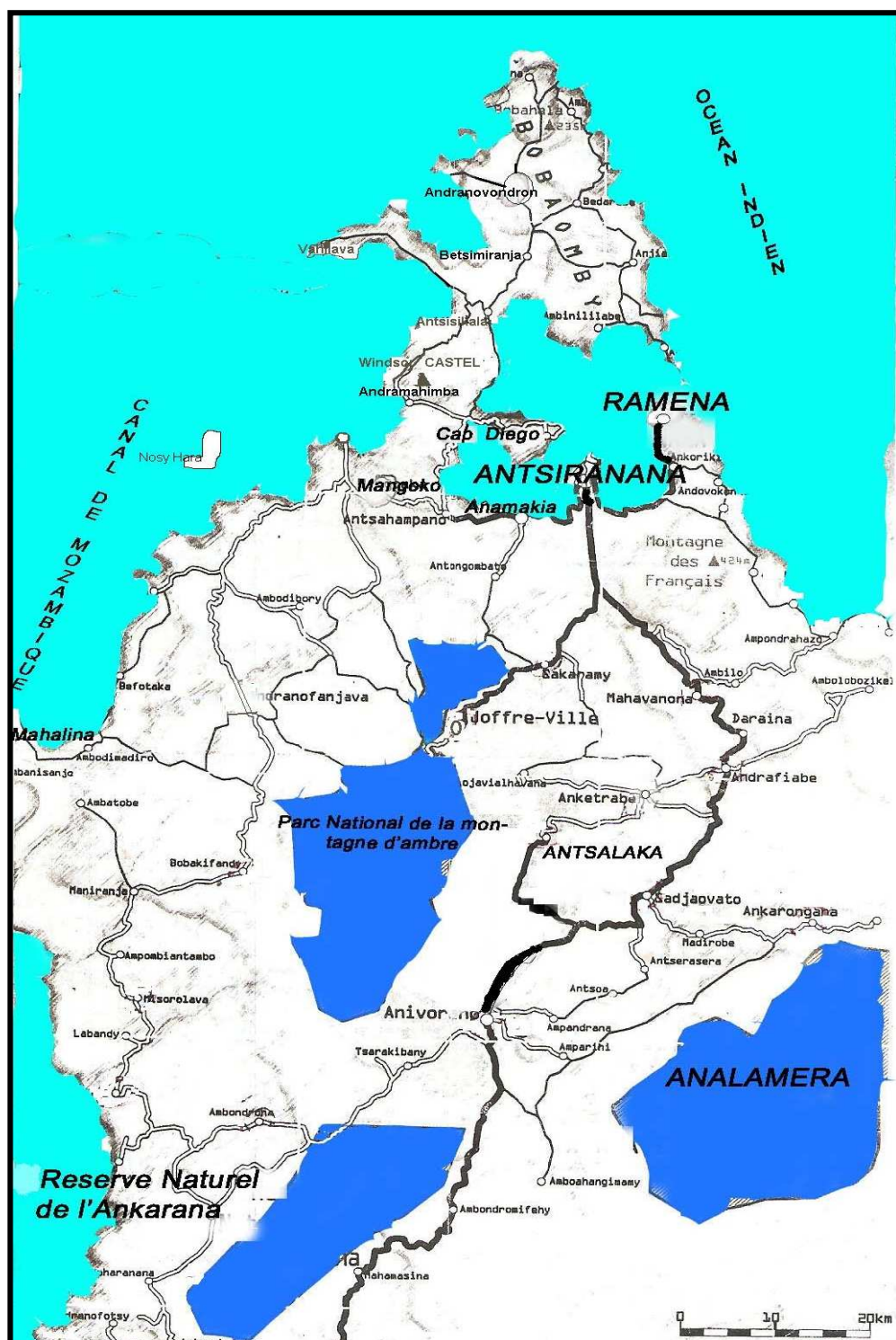
- la bonne pluviométrie
- la vaste terre fertile
- le sol d'origine volcanique

C'est pour cela qu'elle est propice à toute sorte de cultures comme les cultures vivrières, fruits et légumes.

¹ Bureau de la région DIANA décembre 2007

² Profil de ville, monographie DIANA 2006 p5

Figure I: La carte de la zone



Source : Bureau District de Diego II. Décembre 2007

§.2 : Le système de production agricole :

C'est l'ensemble des techniques employées par les paysans concernant la production de fruits. La qualité des produits agricoles c'est le résultat de la bonne maitrise des techniques. Nous voyons le cas de la mangue et le citron.

§.2.1. Technique de plantation de la mangue et .du citron:

D'après notre descente sur terrain, on a remarqué que la production provient d'arbre de plantation naturelle.

- 90% de la production annuelle provient d'arbre qui pousse naturellement sans qu'il y ait intervention humaine.
- 10% de la production seulement provient de la plante fruitière entretenue par les paysans. Ces plantes sont cultivées autour des maisons d'habitation ou des villages et dans le champ. Ce type de plantation s'appelle : culture extensive de type villageoise¹. ..

§.2.2. La récolte :

Le respect du moment de récolte est très important dans la démarche qualité d'un produit agricole. Ainsi, la récolte se fait par les paysans eux-mêmes. Si ces arbres sont entretenus, ils peuvent produire des fruits dès la sixième année de la plantation.

a) Moment de récolte :

Etant donné que les fruits sont saisonniers, durant la période de récolte, les fruits sont abondants et surtout le mois d'octobre jusqu'au mois de mars. Ces périodes coïncident avec la période de pluie.

b) Matériels de récolte :

Le matériel utilisé est souvent la gaule pour que les fruits ne tombent pas. Les fruits ainsi obtenus sont ramassés dans des sacs. La technique de récolte est traditionnelle. Cette méthode est accompagnée des précautions suivantes :

- ne pas se servir de bâton
- ne pas laisser le fruit tomber au sol
- ne pas ramasser les fruits tombés
- éviter toutes les blessures

Le système de production nous permet d'évaluer la production annuelle.

§.3 : Evaluation annuelle de la production :

La mangue et le citron sont des fruits produits abondamment à Madagascar, mais la surabondance de la production crée un problème pour la commercialisation.

¹ Appellation du technicien du ministère de l'agriculture

Les arbres préfèrent la zone tropicale pour leurs croissances. La plantation de type sauvage est plus rependue dans la zone d'étude et dans toutes les régions de la grande ile.

Ces plantes ne nécessitent pas beaucoup de pluie pour la production de fruit. C'est pour cela que la cote –Est de Madagascar connaît une faible production, et la cote Ouest tient la majorité de la production, surtout dans la région DIANA. Ces fruits présentent plusieurs variétés.

§.3.1. La production de la zone :

Compte tenu des conditions climatiques et de la fertilité de la zone, la production ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre.

Tableau II: Evolution des productions de la zone(tonnes) :

	2004	2005	2006
Mangue	18 000	19 000	20 000
Citron	10	15	20
TOTAL	18 010	19 015	20 020

Source : Nos enquêtes auprès des paysans et collecteurs, décembre 2007

Ce tableau nous montre que la production augmente d'une année à l'autre. D'après les producteurs, la fluctuation de la production est fonction de l'effet des évènements naturels. D'après ces chiffres, on peut investir dans le domaine agro-alimentaire dans ces filières.

§.3.2. La production de la région DIANA

La région DIANA est composée des districts de Diégo I et II, Ambilobe, Nosy Be, et Ambanja. Cette région est le leader dans la production de ces fruits à Madagascar. La production annuelle est comprise entre 60 000 à 80 000 tonnes, soit 30 à 40% de la production nationale.

§.3.3. Le marché de ces fruits :

Le marché c'est l'ensemble des échanges c'est-à-dire les ventes et achats qui concernent un produit. En général, le mot marché sous entend toujours un ensemble de relations d'échange entre les vendeurs et les acheteurs. Les deux intervenants sont en communication étroite pour aboutir à la formation de prix.

La majorité du marché de ces fruits s'écoule à l'intérieur de la province d'Antsiranana par les collecteurs.

a) Les intervenants du marché :

Ce sont :

- les paysans
- les collecteurs
- l'artisan
- l'individu

La commercialisation de ces fruits n'exige pas beaucoup de fonds ni de connaissances. Tout individu peut exercer la commercialisation. L'intervention du pouvoir public est minime dans le marché de ces fruits.

- **Les paysans :**

Ce sont les producteurs qui assurent la collecte et la vente aux collecteurs.

- **Les collecteurs :**

Les collecteurs ramassent les produits auprès des paysans et les mettent sur les marchés des villes. Ils se chargent du transport jusqu'aux consommateurs.

- **Les artisans :**

Les artisans sont des petits acteurs qui pratiquent leurs activités à leurs propres noms. Dans le domaine agroalimentaire, les artisans jouent un rôle de transformation et de commercialisation de leurs produits ainsi obtenus. Depuis plusieurs années, la fabrication des achards est une activité complémentaire de revenu pour les membres de la famille. Actuellement, les ménages ont constaté que cette activité peut être considérée comme une activité principale. Pour mener à bien la commercialisation des achards, il faut procéder à des améliorations pour rationaliser ce produit.

- **Les particuliers :**

Les particuliers sont les consommateurs finaux de ces fruits. La consommation à l'état brute tient une place importante pour ces fruits, à titre de dessert d'entrée et salade juste avant le plat principal..

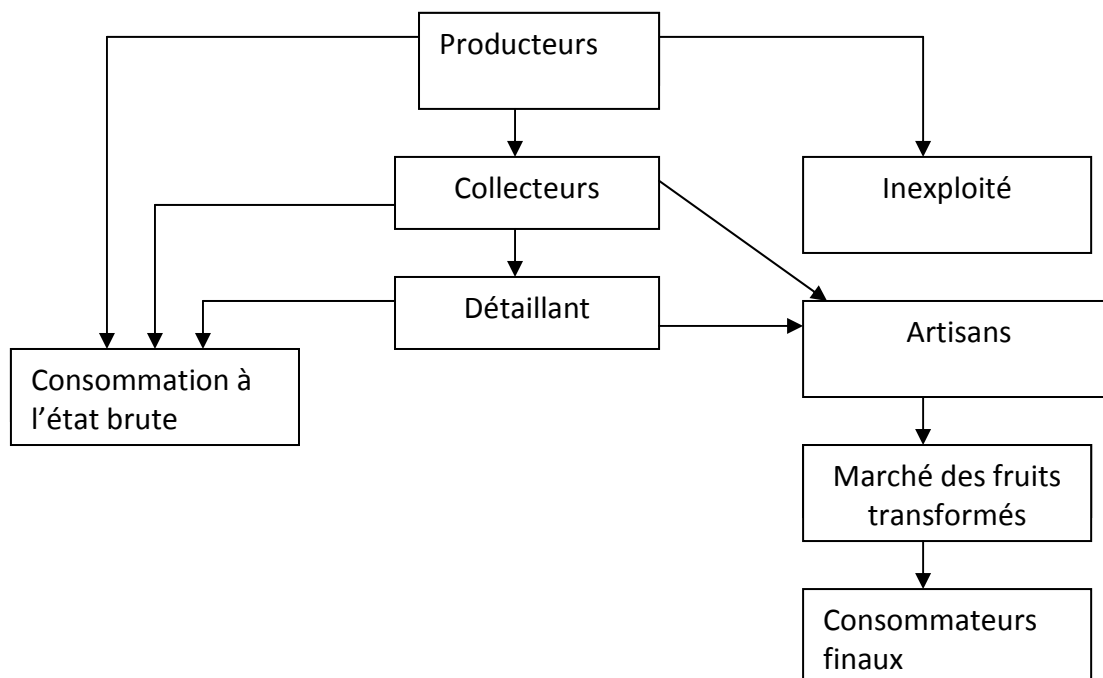
Tableau III: Répartition du flux d'utilisation des fruits :

Utilisations	%
Consommation à l'état brute	25
inexploités	70
transformation	5
TOTAL	100

Source : notre enquête, janvier 2008

Ce tableau représente la part de la production globale suivant les destinations. Les fruits non exploités représentent la proportion élevée. Cela nous montre que ces produits sont peu exploités. Pour valoriser ces excédents, il faut chercher d'autres moyens de conservation à travers des transformations.

Figure II: Présentation du flux de la commercialisation :



Source : Avis des collecteurs, janvier 2007

Cette figure nous montre que la consommation à l'état brute occupe une place importante dans l'utilisation de ces fruits.

b) Le prix agricole¹

Le prix agricole se forme sur le marché et il résulte du libre jeu de l'équilibre entre l'offre et la demande.

Les prix agricoles varient en sens inverse de la production. Si la quantité produite augmente, le prix diminue.

Tableau IV: Variation annuelle du prix par kilogramme

	2004	2005	2006
mangue	100	150	200
citron	300	350	400

Source : Nos enquêtes auprès de détaillant à Diégo décembre 2007

¹ Seth RATOVOSON, cours système agro-industriel 4^e année 2007

Ce tableau nous montre l'évolution des prix durant l'année 2004 à 2006. On peut remarquer que le prix augmente peu. Ce la nous permet de dire que ces fruits sont sous exploités.

La valorisation n'est possible qu'à travers la transformation. La fabrication des achards offre un moyen pour valoriser ces fruits.

Section III : La production d'achards :

Dans une entreprise, la fonction production est une tâche technique. La production consiste à transformer les matières premières à l'état brut pour avoir le produit fini destiné à la consommation ou un produit semi-fini nécessitent une deuxième transformation. La production dépend du choix de variétés de fruits.

§.1. Les critères de choix des fruits :

A Madagascar, il y a plusieurs variétés de fruits. Avant de lancer la phase de production, les critères suivant sont retenus pour identifier les variétés :

- Saveur : acide très accentuée
- Goût en général peu apprécié en consommation directe à l'état cru, mais cherché en achards.

Pour notre projet, les variétés retenues sont : « *Manga gasy et tsoha fohy*¹ ». Ces variétés nous donnent le goût apprécié par les consommateurs en achards et disposent d'une durée de stockage assez longue.

§.2. Les technologies de production :

Les matériels de la production sont des facteurs majeurs pour obtenir la qualité d'un produit. Depuis très longtemps, la fabrication d'achards reste une activité accessoire pour les ménages malgaches. Il est rare de voir le fabricant d'achards pratiquer ce travail à titre d'activité principale.

De ce fait, les technologies utilisées actuellement par les artisans de la zone nord sont très rudimentaires et à moindre coût. Le recours à l'investissement est loin d'être présent à l'esprit des producteurs.

Les matériels existant sont traditionnels et il n'y a aucune amélioration sur toutes les étapes de la fabrication.

Chaque producteur dispose de son propre moyen. Le plus souvent :

- Des bacs ou sac de préférence en plastique

¹ Appellation de la population de la zone

- Des couteaux
- Du matériel pour piler le piment
- De la voile pour filtrer de jus de citron et piment
- Les bacs plastiques ont plusieurs fonctions. D'une part, ils sont destinés au lavage des fruits, au stockage des pâtes de fruits d'autre part et servent à la macération.
- Le couteau sert uniquement au hachage, au découpage et à l'épluchage des fruits.

§.3. Les caractéristiques des achards :

Les achards sont des produits issus de la transformation des fruits et du mélange de quelques ingrédients. Les fruits transformés sont conservés dans une bouteille ou bocal et exposés au soleil pendant plusieurs jours pour la fermentation. L'achards est une mode de consommation et de conservation des fruits pour remplacer l'état brute et surtout pendant la saison de pénurie. Il est riche en goût acide et salé.

Certaines personnes consomment ce produit en le mélangeant avec le bouillon léger.

§.3.1. Le besoin de fruit :

Les matières premières jouent un rôle capital pour l'entreprise agro alimentaire. L'insuffisance de celle-ci entraîne la rupture totale ou partielle de l'activité de l'unité de transformation.

Comme nous l'avons évoqué au paragraphe 1 de cette section, nous disposons de deux types de fruits pour la fabrication de l'achards de fruits.

a) Mangue :

C'est un fruit favorable au climat tropical. Elle contient des éléments nutritifs et présente plusieurs variétés et différentes formes. Ce fruit peut avoir 100 à 400g de masse. Pendant l'évolution du fruit, elle est riche au goût acide et devient sucrée lorsqu'elle se mûrit.

On utilise en achards, surtout pendant sa croissance car cela demande un taux d'acidité élevé. On préfère la coloration verte, mais à noix très dure. Son arbre peut atteindre jusqu'à 50m de hauteur.

b) Citron :

Le citron est un fruit de forme arrondie et favorable au climat tropical. Il possède un goût acide très accentué et à de différentes dimension suivant les variétés.

Il possède aussi les caractéristiques suivantes :

- Riche en acide citrique avec PH=2,3
- Teneur en glucide 2 à 9%
- Son arbre peut atteindre jusqu'à 15m de hauteur.

L'utilisation en achards exige une coloration jaune.

Photo I : Fruits bruts



Source : Notre propre photo, Mai 2007

§.3.2. Les additifs :

Les additifs sont les ingrédients nécessaires pour améliorer le goût de l'achards. Il faut respecter le dosage pour éviter une saveur indésirable.

En général, les intrants et condiments les plus courants sont :

- Le sel
- L'oignon
- Le piment rouge de préférence pilé
- L'acide citrique

Chacun de ces additifs a son propre rôle, dont voici le tableau récapitulatif.

Tableau V: Récapitulation du rôle des ingrédients :

Ingrédients	Utilité	Caractéristiques
Gros sel	Pour salage et conservation	De préférence le gros sel à 100g/kg pour le citron 20 à 30% du poids pour mangue râpée
Morceau de gros oignon	Pour améliorer le goût	Quantité selon la convenance de chacun
Acide citrique	Pour renforcer le goût en acide	Non pas obligatoire
Piment rouge	Pour améliorer le goût	Préférence pilé et n'est pas obligatoire

Source : AVIA, Antsiranana, comment faire l'achard de mangue 2007

§.3.3. L'emballage :

L'emballage a avant tout pour rôle de conserver et protéger le produit alimentaire qu'il contient jusqu'à la consommation.

Il existe plusieurs variétés de matériaux d'emballage, offrant des possibilités d'utilisation très diversifiées, mais cependant assez spécifique pour ce qui concerne le produit alimentaire.

Les artisans qui pratiquent la fabrication des achards dans la zone nord disposent souvent de deux types d'emballages.

- La bouteille plastique
- La bouteille en verre

Ils sont fermés par un bouchon et quelque fois vissés. Les artisans ne disposent pas de véritables fournisseurs d'emballage, mais ils récupèrent les bouteilles venant d'autres utilisations pour conserver leurs produits.

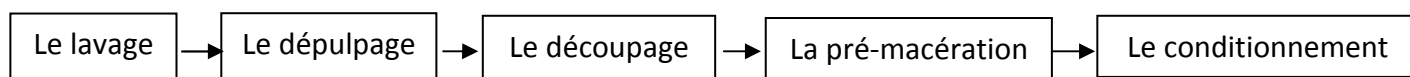
Les bouteilles de boisson et d'huile alimentaire sont utilisées habituellement pour minimiser le coût de revient.

§.4. Les étapes de fabrication :

C'est l'étape physique qui met en exergue la production de l'achards.

Il comprend 5 étapes :

Figure III: Etape de fabrication :



Source : Avis des producteurs, Dec 2007

§.4.1. Le lavage :

Le lavage consiste à éliminer la saleté et séparer les éléments indésirables qui pourraient détruire la qualité du produit.

Pour cette opération, il faut remplir un bac d'eau et prendre les fruits un à un. Le lavage se fait à partir d'une éponge et parfois, en utilisant une brosse molle.

§.4.2. Le dépulpage :

C'est la seconde étape de la fabrication. Il permet de séparer la pulpe à des autres éléments du fruit.

a) L'épluchage :

L'épluchage consiste à enlever toute trace d'écorce de manière à ne laisser aucun effet qui s'avérerait plus dure à la consommation. Il permet aussi d'éliminer les éléments du fruit qui ne sont pas nécessaires à la transformation comme le noyau et les peaux, etc.

b) L'extraction du jus :

Le jus constitue le second élément pour la préparation de l'achards. L'extraction du jus permet de séparer le jus et la pulpe pour le citron. Les artisans de la zone ne possèdent pas de matériel moderne pour extraire le jus, mais ils coupent le citron en sens transversal et le pressent manuellement. Après avoir séparé le jus et la pulpe, on procède au découpage.

§.4.3. Le découpage :

Le découpage permet de trancher la pulpe selon la dimension souhaitée. Cette étape donne naissance à des pattes de fruits. La coupe se fait suivant le sens de la longueur de la pulpe à l'aide d'un couteau.

§.4.4. La pré-macération :

La pré-macération consiste à fermenter les pattes de fruit dans une bassine plastique en les mélangeant avec du gros sel. Pour le salage, il faut 100g de sel pour 1kg de patte de fruits. Laisser ce mélange pendant 3 jours minimum pour qu'il aspire l'oxygène de l'air et dégage une bonne quantité de jus.

La pré-macération permet aussi le stockage de longue durée comme elle est indiquée sur cette photo.

Photo II : Pulpes stockées (pre-macération)



Source : Notre propre photo, Mai 2007

Après avoir mis au point ces trois procédés, on passe au conditionnement.

§.4.5. Le conditionnement :

Le conditionnement c'est l'opération qui consiste à introduire les pattes de fruits dans l'emballage. Ce procédé se fait souvent de préférence avec un emballage transparent. ; le remplissage se fait manuellement. C'est pendant cette étape qu'on va mélanger les ingrédients. Avant de commencer le remplissage, il faut respecter quelques précautions :

- Eviter d'avoir de longs ongles
- Bien laver les mains
- Bien remplir et bien entasser en agitant pendant un certain temps;
- Introduire peu à peu les jus de fruits.

Une fois la bouteille remplie, fermé à l'aide d'un bouchon en liège ou en tige de raphia supposé permettre la sortie d'air. Si le remplissage est fini, on fermente la bouteille : c'est l'auto-macération.

L'auto-macération consiste à exposer la bouteille au soleil pendant une durée indéterminée. Au cours des quatre premiers jours, ne pas ouvrir le bouchon pour éviter la surpression. Pendant la période de stockage, placer les bouteilles à l'abri de la poussière. Les bouteilles non entamées peuvent être conservées jusqu'à un an ; le contenu se détériore plus rapidement en fonction de la

fréquence de l'ouverture. Il faut attendre dix jours pour que l'achard ait un bon goût propice à la consommation.

Photo III : Achards conditionnés



Source : Notre propre photo, Mai 2007

Avoir identifié les matières premières et mis au point un procédé de fabrication, est inutile dès lors que les débouchés sont inexistant. Il faut passer à des analyses pour assurer la rentabilité. Les analyses se font à travers l'étude du marché car les promoteurs de projet ne doivent pas se contenter d'avoir été capables de produire certains produits.

Chapitre II : ETUDE DU MARCHÉ :

Le marché est considéré comme étant l'espace où se font les transactions commerciales où l'acheteur et le vendeur se rencontrent pour échanger leurs produits ou services, moyennant formation de prix. En d'autres termes, c'est l'ensemble des échanges entre les offreurs et les demandeurs concernant un produit.

La réussite d'une stratégie d'entreprise se traduit par la fiabilité des informations, la bonne coordination des facteurs de productions. « L'étude du marché c'est l'ensemble des méthodes permettant de recueillir des informations pertinentes, fiables et justes auprès des organismes »¹. Pour mener à bien l'étude, l'entreprise doit avoir un système appelé le système d'information marketing (SIM)².

C'est une étude conduit de façon scientifique destinée à rassembler les données quantitatives sur le marché. Le but capital de l'étude de marché est de palier aux manques d'informations sur le marché potentiel, sur les consommateurs à rejoindre et nous permet d'estimer la taille du marché, en analysant les nouvelles tendances. Et enfin, elle permet de déterminer le profil des consommateurs. Ainsi, J.R MARION HARPER affirme : « Bien gérer une entreprise, c'est gérer son avenir et gérer son avenir, c'est gérer son information »³. C'est un outil permettant aux gestionnaires responsables de la commercialisation de prendre des décisions claires et de minimiser les risques.

L'étude du marché permet de faire :

- l'analyse de la demande
- l'analyse de l'offre
- identifier le prix et son évolution
- identifier les concurrences

Section I : Analyse de la demande :

La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle, dans un secteur géographique donné, au cours d'une période considérée, dans des conditions d'environnement données et répondant à un programme marketing⁴. En terme économique, la demande

¹ Roger Martial ANDRIANASOLO, cours Marketing 4^e année 2006

² Idem

³ KOTLER & DUBOIS, Marketing management 9^e édition juin 1997, p 129

⁴ Idem, p.152

représente la quantité de marchandise qu'une unité économique est prête à acheter pendant une période de temps considérée.

La demande varie suivant les préférences, le prix et les circonstances. Pour accroître la demande, il faut satisfaire les exigences des consommateurs.

« La finalité de la démarche qualité est la pleine satisfaction du client. Ceci permet de le fidéliser, d'augmenter la demande, et donc d'optimiser le profit de l'entrepreneur »¹

Pour ces raisons, l'analyse de la demande porte sur :

- les consommateurs et ses besoins
- l'évaluation de la demande
- la prévision de la demande

§.1 : Les consommateurs et ses besoins :

L'efficacité d'une stratégie de commercialisation se traduit par la maîtrise des consommateurs. Il faut commencer l'étude par l'identification de ses besoins. Il s'agit ici de déterminer qui sont les clients actuels et potentiels, tout en identifiant leurs éventuelles dépendances.

§.1.1. Typologies de la clientèle :

Les clients sont toutes personnes ou groupes qui participent à l'achat d'un produit. Il est intéressant de connaître tout d'abord les clients avant d'élaborer un projet. A cet effet, pour mieux connaître les clientèles, quelques questions méritent d'être posées :

- Qui achètent quoi ?
- Combien le marché achète-t-il ?

Il existe deux grandes catégories de clientèles intervenant dans l'achat de l'achards.

a) Consommateurs finaux :

Les consommateurs finaux représentent toutes les catégories de la population à savoir :

- les enfants
- les adultes

¹ Guide d'aide à la décision pour la création d'entreprise artisanale de séchage agroalimentaire, édition Gères décembre 1999 p.32

b) Utilisateurs courant :

En plus des consommateurs finaux, il y a aussi d'autres secteurs qui interviennent dans la demande d'achats.

Ce sont :

- les petits hôtels
- les bars
- les restaurants

§.1.2. Les besoins des consommateurs :

Le besoin exprime la situation de privation par un agent économique ou de groupe. Comprendre les consommateurs, est une étape essentielle de la démarche marketing, soucieuse de satisfaire ses besoins n'est jamais aisée.

Les consommateurs peuvent très bien exprimer des désirs et puis ne pas s'y conformer, ou bien ne pas savoir exactement ce qu'ils veulent. Ils peuvent aussi se décider à la dernière minute, en fonction des circonstances du moment.

Pourtant, un responsable marketing doit analyser les divers besoins, les perceptions et les préférences de ses clients ainsi que leur comportement d'achat.

Le résultat de notre enquête auprès de quarante (40) personnes permet de connaître les besoins des consommateurs.

Tableau VI: Les préférences des consommateurs :

Type de consommateur	nombre	consommation	Préférence en piment en %	Préférence en emballage
Malgache	20	Journalière	60	Moyenne
Non malgache	20	Occasionnelle	50	petit
Total	40		55	

Source : Notre enquête auprès des consommateurs Diégo, décembre 2007

Ce tableau montre les résultats issus de notre enquête auprès de 40 personnes durant le mois de décembre 2007. On constate que la préférence en piment est supérieure à celle de sans piment, mais à un écart un peu réduit. Cela nous permet de produire deux types d'achats. Les préférences en emballage sont à peu près égales. On peut faire une différenciation de gamme de produits.

§.2 : Evaluation actuelle de la demande :

L'évaluation de la demande permet de déterminer le niveau de la consommation en une année. Il est difficile de donner un chiffre exact de la demande car l'achards est peu exploité.

§.2.1. Demande actuelle :

On peut estimer la vente à partir de la situation actuelle de la demande. D'après les informations recueillies auprès de dix (10) vendeurs dans la ville de Diégo, on estime la demande annuelle à 4 000 unités, y compris les petites exportations. La production de l'achards s'écoule sur le marché local.

§.2.2. Demande croissante :

Depuis l'année 2004 la demande en achards augmente progressivement. Ceci est dû à l'existence de la foire SALAMA à Tananarive qui regroupe les artisans de Madagascar. L'achards commence à être reconnu sur les marchés de la grande île comme à Tamatave.

§.3 : Clientèles cibles :

Notre objectif n'est pas de viser un marché qui n'existe pas encore.

Les clients cibles sont :

- les particuliers
- les restaurants
- les hôtels quelles que soient leurs catégories

La distribution se fait par l'intermédiaire commercial et en direct

- grossistes
- marché de grande surface
- boutiques
- etc....

§.4 : Prévision de la demande :

C'est l'anticipation de la vente annuelle. Pour vendre nos produits, on doit connaître le marché à venir. Il faut connaître le développement en cours et les évolutions prévues, de manière à s'adapter aux besoins de la clientèle.

En partant des analyses qu'on a faites au paragraphe 1 et 2 de cette section, nous prévoyons les demandes à 10 000 unités de chaque gamme, chaque année, avec la possibilité d'augmenter à 5% annuelle. Pour mieux connaître le marché, on doit connaître la situation de l'offre.

Section II : Analyse de l'offre :

L'offre d'un bien ou service c'est la quantité de ce bien ou service qui peut être vendue sur le marché à un prix donné. L'objet de l'analyse de l'offre est de savoir les producteurs et leurs aptitudes à produire dans une période considérée afin de pouvoir décider à produire.

§.1 : Les producteurs :

Les producteurs sont les individus ou les sociétés capables de produire certains biens ou services. Pour notre cas, les producteurs sont les artisans agroalimentaires qui fabriquent l'achards. Durant notre descente sur terrain, on a recensé plus de cinquante (50)¹ personnes pratiquent la production de l'achards à titre de complément de revenu.

Quatre artisans seulement considèrent comme principale activité, la fabrication et la commercialisation de l'achards. Aucun producteur ne fabrique l'achards de type moderne.

§.2 : Evaluation de l'offre :

La production varie selon les possibilités de chaque producteur. Il est très difficile de chiffrer les productions annuelles car personne ne se charge de recenser les productions de ce produit. Pour évaluer la quantité produite, il faut se référer à la vente actuelle, car ce produit disparaît du marché durant le mois de septembre et le mois d'octobre. On peut dire que la vente correspond à la production et les clients sont loin d'être satisfaits.

§.3 : Prévisions de la production :

Comme il s'agit de transformation de fruits, elle nous permet d'obtenir différents sous produits dérivés généralement sous exploités. A partir du jus de citron par exemple, on peut préparer des aliments et des boissons. Pour ce faire, nous espérons préparer du jus salé à partir du jus de citron. Ce procédé contribue à la valorisation des sous produits. Les explications sont parfois très techniques, sauf que les producteurs de fruits disposent, grâce à ces informations de première main, de procédés de fabrication de jus salé. Elles ont toutes été testées par des groupes de femmes en République dominicaine².

¹ UAMA, Antsirana décembre 2007

² Le Grenier n°06 juin 1998, p19

Il y a de quoi se faire un surplus d'argent pendant la période de récolte du fruit, sans recourir à des équipements coûteux.

§.3.1. Intérêt des sous produits¹ :

La valorisation des sous produits présente des intérêts pour la réalisation de ce projet :

- un complément d'activité intéressant pour l'unité de production
- le non recours à des équipements coûteux
- besoin en personne très réduit
- complément d'argent pour couvrir les dépenses d'exploitation et permettant de réduire le prix du produit principal, donc d'élargir le marché.

§.3.2. Production envisagée :

Le tableau ci-dessous nous montre les prévisions pour les cinq années du projet.

Tableau VII: Répartition des productions :

Gamme	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achards :					
400g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155
300g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155
200g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155
Jus salé :					
40cl	640	672	706	741	778
30cl	730	766	804	844	886
20cl	820	861	904	949	996

Source : Notre propre prévision décembre 2007

Ce tableau montre les prévisions de la production pour les cinq années du projet. La production serait augmentée suivant une progression de 5% annuelle.

§.4 : Prévisions des ventes :

La vente correspond à la quantité de produit écoulé sur le marché. Notre projet prévoit les ventes à 10 000 unités la première année avec une progression de 5% pour les années qui suivent.

¹ Dossier d'information pour les PME d'Afrique, C.TA Gret réseau TPA, déc. 1999, p26

Tableau VIII: Prévisions de ventes :

Gamme	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achards:					
400g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155
300g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155
200g	10 000	10 500	11 025	11 576	12 155

Source : notre propre prévision décembre 2007

Ce tableau montre les progressions de vente dans cinq ans. On constate que l'augmentation de la vente est de l'ordre de 5%. A la cinquième année, les ventes seraient constantes suite à la réaction des concurrents.

Pour une meilleure rentabilité d'une entreprise dans le cadre du système commercial, on doit identifier l'environnement. C'est ainsi qu'on analysera les prix et les concurrents.

Section III : Les prix et les concurrents :

L'analyse de la demande et de l'offre a porté sur la dynamique des marchés d'entreprise et de grande consommation.

L'attrait d'un marché particulier, pour une entreprise qui désire s'y implanter est directement fonction de prix de leur produit et de l'intensité de la concurrence qu'y règne.

§.1 : Prix :

Le prix c'est la valeur donnée à un produit ou service concernant le marché considéré. L'offre et la demande déterminent la formation d'un prix sur le marché. Toute entreprise ainsi que de nombreux organismes à but lucratif doivent déterminer le prix de vente de leurs produits ou services.

En ce qui concerne l'achards, il est très difficile de donner le prix exact car il est très variable. Plusieurs facteurs interviennent dans la variation du prix.

§.1.2 : Variation du prix :

Les facteurs qui influent sur les variations du prix sont :

a) Les producteurs :

Chacun des producteurs a son propre tarif. Il propose le prix de son produit à un montant considéré, avec la possibilité de diminuer à un certain niveau minimal.

b) Contenances :

La variation du prix de l'achards est due à la multiplicité de l'emballage. Pour estimer le prix, le tableau ci-dessous montre les variations suivant la contenance de l'emballage.

Tableau IX: Variation du prix suivant la contenance

Contenances (cl)	25 - 50	65 – 100
Prix en ariary	800 - 1600	2000 – 3500

Source : notre enquête auprès des vendeurs à Diégo, décembre 2007

A partir de ce tableau, on constate que la non standardisation de l'emballage rend difficile la détermination du prix de l'achards. Pour résoudre ce problème, on doit spécifier l'emballage.

c) Eloignement de la zone :

Comme tout produit sur le marché, l'éloignement de la zone de production constitue un facteur de variation du prix. Dans la ville de Toamasina et Tananarive par exemple, le prix de l'achards est double par rapport à Diégo.

Tableau X: Prix de l'achards à Tananarive et Tamatave

Contenances (cl)	25 - 50	65 – 100
Prix en ariary	1600 - 3200	4000 – 6000

Source : notre enquête auprès des vendeurs à Tamatave aout 2007

Ce tableau affiche les variations du prix suivant l'éloignement de la zone. Ce résultat permet de dire que le marché de l'achards est loin d'être saturé. On peut investir dans ce domaine.

d) Saisons :

Le prix de ce produit varie selon les saisons de l'année. Durant la période de surabondance de fruits, le prix diminue et augmente en fonction de la rareté de la matière première. Il faut produire assez pour stabiliser le prix de ce produit pendant toute l'année.

§.1.3. Evolution du prix :

Pour lancer un produit sur le marché, il faut connaître l'évolution du prix. De ce fait, le prix de l'achards connaît une forte augmentation depuis l'année 2004 jusqu' à nos jours.

Cette augmentation passe de 500 à 1000 ariary pour les emballages à contenance de plus de 50cl. D'après la loi de l'offre et de la demande d'un produit,

l'insuffisance de l'offre provoque cette augmentation. Il faut produire beaucoup pour stabiliser le prix.

§.2 : Analyse de la concurrence :

La performance d'une stratégie c'est l'obtention de l'objectif en dépit de l'influence d'environnements extérieurs défavorables à la maîtrise de risque. Pour mener à bien l'étude de marché, on doit connaître les concurrences. C'est en effet le seul moyen pour identifier les adversaires et de préparer les attaques comme les mouvements défensifs. Quelques questions méritent d'être posées pour connaître les adversaires.

- qui sont – t-ils ?
- quelles sont leurs forces et faiblesses ?

§.2.1. Identification des concurrences :

L'identification des concurrences permet de connaître les types d'organismes qui interviennent dans la production de l'achards. D'après de notre recherche, nous avons relevé plusieurs concurrents.

Les concurrents directs sont les entreprises qui fabriquent des produits semblables à nos produits et qui répondent aux besoins et désirs des clients.

Les concurrents indirectes sont des entreprises qui proposent des produits différents de nos produits mais répondant au besoin et désirs des consommateurs.

Les artisans traditionnels forment les concurrents directs à notre projet. Ils pratiquent cette activité à titre de complément de revenus. On peut dire que les concurrences indirectes sont inexistantes sauf dans le cas de la préparation de salade juste avant le repas.

La concurrence de ce produit aux marchés est liée à la faiblesse de la qualité.

§.2.2. Forces et faiblesses :

Pour attaquer les adversaires, il faut bien connaître ses forces et leurs faiblesses

a) Forces :

La force c'est l'aptitude à défendre l'adversaire. Les forces de nos concurrents sont liées directement au pouvoir d'achat des consommateurs car les malgaches ont d'habitude d'acheter les produits à moindre prix. En plus ils considèrent les produits conservés comme étant des produits luxes. Pour inciter les clients à acheter nos produits, il faut affecter beaucoup d'argent pour les publicités.

b) Faiblesses :

La faiblesse c'est incapacité de l'entreprise à conquérir ses adversaires. Cette incapacité peut provoquer la non satisfaction des besoins et désirs de .ses clients et risque de faire perdre sa part de marché.

Les faiblesses de nos concurrents sont liées effectivement aux normes et qualité de leurs produits. Pour affronter ces problèmes, nous devons améliorer les équipements et les processus de productions. Si on arrive à maîtriser les techniques modernes, nous aurons une part de marché importante.

§.3 : Analyse de la part de marché :

La part de marché c'est la proportion du marché global appartiennent à l'entreprise. Durant notre recherche sur ce produit, on a remarqué que les clients sont loin d'être satisfaits en termes de quantité et de qualité. Etant donné que les matières premières sont saisonnières, pendant la période de surabondance, la production de l'achards est importante.

§.3.1. Marché réel :

Le marché réel c'est la totalité de la vente auprès de la clientèle. Ce sont :

- les ventes directes au consommateur
- les ventes auprès d'autres secteurs comme les petits hôtels

§.3.2. Marché potentiel :

Le marché potentiel correspond aux ventes qui pourront être réalisées par l'ensemble de notre projet auprès de la clientèle acquise, augmenté de la clientèle non encore acquise mais susceptible d'être intéressée par nos produits. Le marché potentiel dépend de la qualité de produit à offrir et à l'effort de communication.

En plus du marché déjà existant, nous envisageons de couvrir les marchés des grandes villes de Madagascar à travers des intermédiaires commerciaux.

A partir des intermédiaires commerciaux, on estime atteindre une part de marché de l'ordre de 15% à la fin du projet.

La mise en place d'un projet converge normalement vers la fixation des objectifs dans le cadre de la stratégie de celle- ci. Au delà, la stratégie n'a de valeur pour l'action que si elle est prolongée par la formulation d'objectifs concrets.

Chapitre III : LES OBJECTIFS ET LES CONTRAINTES

Section I: Problèmes des artisans :

Les contraintes sont les freins qui empêchent l'écoulement d'un produit sur l'ensemble du marché. Le développement du secteur artisanal de transformation à Madagascar est handicapé par multiples sources que nous essayons d'aborder dans cette section.

§.1 : Contraintes liées à l'approvisionnement :

L'approvisionnement joue un rôle très important dans la démarche qualité d'un produit agro alimentaire. La non maîtrise du choix de la matière première risque de dégrader la qualité du produit fini. On rencontre souvent deux grandes contraintes lors de l'achat des fruits.

§.1.1. Défectuosité des infrastructures routières :

Le transport routier est le seul moyen pour transporter les produits dans la zone. Les problèmes tiennent généralement de l'enclavement de certaines communes productrices. De plus, la dégradation des infrastructures routières et l'absence de débouchés sont des facteurs de démotivation des paysans pour innover les méthodes de cultures existantes. D'après les informations recueillies, plus de 334km de routes secondaires reliant les communes ne bénéficient pas d'entretien du gouvernement .depuis plusieurs années. Cela rend le transport très difficile en période de pluie.

§.1.2. Problèmes liés au transport :

Le principe du transport repose toujours sur le déplacement d'un objet ou de personnes d'un lieu à un autre. Le transport entre dans le processus d'amélioration de la qualité d'un produit. La plupart des transporteurs dans les zones rurales n'arrivent pas à maîtriser le transport. La coïncidence de la période de surproduction avec la saison de pluie aggrave la situation car les routes sont impraticables. Ce problème provoque l'allongement de la durée du trajet, rend le cout de transport plus élevé et dégrade la qualité du fruit.

§.2 : Contraintes liées à la production :

La production c'est la troisième étape de la démarche qualité d'un produit agricole. Il s'agit de transformer le fruit brut pour lui donner une nouvelle forme. Les problèmes des artisans pour développer cette activité sont liés à :

- l'individualisme et le non professionnalisme
- la faiblesse de la technologie de production
- l'insuffisance de fonds

§.2.1. Individualisme et non professionnalisme :

La compétence du personnel est l'un des facteurs importants pour obtenir la conformité d'un produit. Le non professionnalisme constitue un frein pour développer le secteur agroalimentaire. Il provoque, en général, l'inorganisation de la production. Pour améliorer la qualité de ce produit, le ministère du commerce devrait encadrer les producteurs par le biais des ONG et des institutions.

§.2.2. Faiblesse de la technologie de production :

La technologie constitue l'ensemble des moyens techniques nécessaires pour fabriquer un produit. L'activité économique moderne nécessite de plus en plus la maîtrise de la technologie. Cela permet à l'unité de transformation de produire un produit de qualité en quantité suffisante.

Il faut ajouter à cette faiblesse technologique, le manque de recherche et d'innovation qui limite la créativité technologique au simple transfert, parfois sans adaptation aux besoins internationaux.

§.2.3. Insuffisance de fonds :

Le fonds c'est la source de financement nécessaire pour faire fonctionner une activité. Pour que l'objectif atteigne un niveau optimal, il faut avoir assez de fonds. L'insuffisance de fonds des artisans constitue un frein majeur pour développer cette activité. De plus, le traditionalisme et l'individualisme pèsent trop lourd dans l'esprit des producteurs. En outre, l'accès au crédit auprès des institutions financières est parfois difficile et n'est pas à la portée des artisans.

§.3 : Contraintes liées à la commercialisation :

La commercialisation c'est l'étape finale de l'activité de l'unité de production. Après avoir mis au point le processus de production et que si le produit n'est pas vendable, l'activité n'aura aucune importance. Les problèmes de la commercialisation de l'achards sont liés au processus de production. Enfin, le système commercial est traditionnel.

§.3.1. Non respect des normes de production :

Le système commercial commence dès la production jusqu'à la distribution. Les problèmes rencontrés au niveau de la commercialisation sont :

- la non standardisation et la non spécificité de l'emballage
- l'absence d'étiquette
- la faiblesse de la productivité

§.3.2. Traditionalisme du système commercial :

Le système commercial c'est l'ensemble des relations entre le fournisseur et les clients d'un produit. L'efficacité des relations commerciales accroît la rentabilité commerciale d'une entreprise. La commercialisation de l'achards reste une activité complémentaire pour les producteurs. Les vendeurs vendent leurs produits près de leurs habitations, à côté de leurs activités principales et au bord de la rue.

Section II : Objectifs :

Les objectifs sont des résultats prévisionnels précis assignés à l'action. En d'autres termes, ce sont des résultats que l'on veut atteindre en cours de route vers l'ensemble du but. Ils constituent des jalons ou des guides pour atteindre les buts. Pour la mise en place d'un projet, les objectifs doivent être compatibles entre certains éléments nécessaires. Les objectifs doivent remplir quelques conditions :

- la participation de ceux qui sont chargés de l'atteindre
- le respect de la continuité dans le temps par une permanence suffisante
- la compatibilité des objectifs avec les stratégies
- être assorti d'un dispositif de mesure des résultats pour mettre en évidence les écarts de réalisation.

En général, les objectifs peuvent être quantifiables ou non quantifiables. Ils doivent avoir des impacts sur le domaine économique, social et commercial.

§.1 : Objectifs économiques :

La mangue et le citron sont des fruits abondamment produits sur les côtes nord ouest de Madagascar. La contribution de ces fruits dans le domaine économique reste minime. Pour accroître leurs participations, il faut chercher d'autres moyens car actuellement, on estime à 70% de l'ensemble de la production sont inexploitées. La mise en place de notre projet permet de réduire ce taux pour les raisons suivantes :

§.1.1. Valorisation des ressources agricoles :

La valorisation des ressources agricoles consiste à augmenter la valeur d'un produit à un certain niveau. Actuellement, les prix de ces fruits frais sont d'environ 100 à 400 ariary le kilogramme. L'installation de notre projet permettra aux paysans producteurs en période de surproduction saisonnière et de saturation du marché de fruits frais, d'écouler leurs excédents.

A la fin de ce projet, on estime le taux de produit inexploité à 70 à 65%.

§.1.2. Augmentation de revenus des producteurs :

Le revenu est un indicateur de niveau de vie de la population d'un pays. La faiblesse de revenu a un impact négatif sur la vie de l'être humain. La zone nord de la province d'Antsiranana possède une importante potentialité agronomique compte tenu des bonnes conditions climatiques et des sols d'origine volcanique.

Les cultures vivrières sont les principales sources de revenu des paysans y compris les légumes, les épices, le riz .et les fruits. La période favorable à ces cultures coïncide avec la période de pluie.

La saison sèche marque la rupture des activités agricoles des paysans. Notre projet pourrait augmenter le revenu des agriculteurs car nos besoins en fruits et en épices constituent le débouché pour ces filières.

§.1.3. Augmentation de la recette publique :

L'importance de la recette publique constitue un indicateur de développement d'une nation. La totalité des valeurs ajoutées générées par les entreprises forme le produit intérieur brut (PIB). La recette publique exprime l'apport spécifique de l'activité économique nationale. Notre projet contribuera au développement régional par le paiement des impôts, des salaires et la rémunération des capitaux.

Le développement d'une nation se traduit par l'efficacité des échanges commerciaux. Il faut avoir des produits de qualité pour mener à bien l'échange commercial.

§.2 : Objectifs commerciaux :

Madagascar est membre de l'OMC depuis le 17 novembre 1995, date de sa création. L'un des principaux objectifs de l'OMC est la libéralisation du commerce international. Le système international de normalisation (SIN) et

d'évaluation de la conformité contribue au renforcement de l'efficacité de la production et de la facilitation du commerce mondial. C'est ainsi que, « les dispositions du GATT (General Agreement on Tariff and Trade) reconnaissent la contribution que la normalisation internationale peut apporter au transfert de technologie des pays développés vers les pays en voie de développement.»¹

§.2.1. Amélioration de la qualité :

La qualité d'un produit c'est la conformité aux spécifications d'utilisation avec plus de séduction et d'excellence proche du désir dont le niveau et le service s'accordent avec l'attente du client.

Pour atteindre l'objectif commercial, quelques types de qualité doivent être respectés.

a) Qualité hygiénique :

Elle correspond à un produit intrinsèquement sain. Cette qualité est la plus importante. La mention de DLUO² sur l'étiquette, garantie de la qualité hygiénique est nécessaire.

b) Qualité nutritionnelle :

Elle consiste à offrir un produit alimentaire dont le goût répond aux besoins nutritionnels exigés par les catégories de la clientèle.

c) Qualité organoleptique :

Elle fait appel aux critères sensoriels des consommateurs. Les tests de dégustations permettront de déterminer les caractères organoleptiques des produits alimentaires.

d) Qualité de service :

Elle représente, par exemple, la facilité d'usage du produit dans la pratique de conditionnement. La qualité de service est une composante facultative qui peut permettre de concurrencer un produit alimentaire identique déjà existant sur le marché.

Si ces qualités sont remplies par un produit, on peut découvrir des partenaires commerciaux nationaux ou internationaux.

¹ Emile BOTO, cours de commerce internationale 4^e année 2006

² Durruti VINCENT, Profil d'entreprise mini laitière, mai 1999 p07

§.2.2. Découverte de partenaires commerciaux :

Les partenaires commerciaux sont des intermédiaires entre l'unité de production et les consommateurs. Pour accroître l'efficacité commerciale, notre projet doit trouver des intermédiaires au niveau des grandes villes de la grande île car l'unité de production seule n'arrivera pas à distribuer son produit à meilleure condition aux clients. Le but de la recherche de partenaires est d'accroître la part de marché au niveau national ainsi que l'exportation qui serait estimée à 15% à la fin du projet.

§.3 : Objectifs sociaux :

Le respect de la norme ISO 22 000 concernant la sécurité alimentaire est l'objectif lié directement à la vie de la population que ce soit en amont ou en aval de la production. Etant donné que l'objectif central de notre projet c'est la recherche de la qualité de l'achards, nous devons agir non seulement au niveau du processus de transformation, mais aussi au niveau des paysans producteurs.

§.3.1. Motivation des producteurs :

L'entreprise agroalimentaire est un débouché pour le secteur agricole¹. Dans le programme de développement régional, l'agroalimentaire est un motif économique pour améliorer les infrastructures. De plus, comme nous l'avons vu, on a environ 90% d'arbres fruitiers dans la zone, poussent naturellement sans intervention de l'homme. L'unité agroalimentaire oriente les producteurs vers la culture dans la pratique améliorée car l'exigence a motivé les paysans à entretenir ces cultures fruitières. Et enfin, notre projet constitue un point focal pour le développement de la région.

§.3.2. Protection de la santé :

La finalité de la démarche qualité c'est la pleine satisfaction de la clientèle. Cela permet de la fidéliser, de valoriser le produit et donc d'optimiser le profit de l'entrepreneur.

Les entreprises agroalimentaires devraient prendre des mesures pour la protection de la santé. L'application de la traçabilité durant le processus de la production permet de suivre l'historique du produit. On doit intégrer ce système car le concept de la sécurité alimentaire renvoie aux problèmes de l'intoxication alimentaire. Pour toute, plainte d'un consommateur, Il devrait être possible de

¹ Seth RATOVOSON , cours système agro-industriel 3^e année 2005

remonter la chaîne de production et de localiser l'étape où a eu lieu le dysfonctionnement. Tout système de production devrait ainsi pouvoir s'organiser en numérotant les lots de production avec nomenclature explicite.

De plus, il faut respecter l'hygiène dans l'atelier et l'hygiène des matériels pour éliminer les micro-organismes. Le nettoyage des matériels doit comporter les opérations suivantes :

- trempage des matériels dans l'eau, de préférence tiède, afin de favoriser le décollage des souillures
- rinçage éventuel, afin d'éliminer les souillures encore adhérentes

Le rinçage doit se faire à l'eau chlorée destinée à détruire les germes dangereux, avec un verre au trois quarts plein d'eau de javel à 12° chlorométrique pour 10 litres d'eau.

- nettoyage par brossage, avec une solution d'eau chaude additionnée d'un détergent alcalin.

§.3.3. Création d'emploi :

La création d'emploi est un des indicateurs de développement d'un pays. Le bon fonctionnement d'une entreprise se traduit par la compétence du personnel. Pour atteindre nos objectifs, l'unité a besoin de vingt trois (23) personnes dont :

- 08 permanents
- 15 temporaires.

DEUXIEME PARTIE :

ELABORATION D'UN NOUVEAU SYSTEME D'EXPLOITATION

La première partie de cet ouvrage nous a permis d'analyser l'environnement qui entoure le marché de l'achards dans la zone d'étude. De ce fait, ce produit rencontre plusieurs problèmes dès la production jusqu'à la commercialisation. Malgré les contraintes qui existent, l'achard pourra être rationalisé de façon la plus efficace.

Pour rationaliser ce produit, la seconde partie de cet ouvrage concerne les propositions d'amélioration du système d'exploitation. Cette partie permettra d'élaborer un nouveau système de production et de commercialisation.

En ce qui concerne l'analyse financière, celle-ci consiste à examiner capacité de l'activité à dégager du profit, plus particulièrement à rémunérer les capitaux investis.

Et enfin, nous essayons d'évaluer les rentabilités du projet.

Chapitre I : ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Avant de s'engager dans une démarche qualité, il faut un minimum d'organisation ; cela est déjà le cas pour la plupart des entreprises. On devrait avoir une capacité à communiquer et une capacité de mobilisation pour faire passer les changements.

La qualité implique un changement qui part de la direction et va vers les personnels de terrains avec des relais essentiels qui sont l'encadrement et la maîtrise. Il est important de ne pas chercher à bouleverser les organisations et de s'appuyer sur les avancées ou démarches déjà engagées. On cherchera avant tout à optimiser les modes de fonctionnement. C'est ainsi qu'on doit établir la structure organisationnelle.

Section I : La structure organisationnelle :

L'organisation est une notion intimement liée à toutes les activités se rapportant à la vie des entreprises. « Organiser, c'est se doter d'une structure, d'une constitution destinée, d'un mode de fonctionnement ; c'est aussi préparer une action pour qu'elle se déroule dans les meilleures conditions, les plus efficaces »¹. L'organisation, telle que nous l'avons définie, consiste précisément à structurer, à mettre en ordre les ressources en fonction des objectifs à réaliser à partir des critères de rationalité et d'efficacité.

La structure organisationnelle doit comporter :

- la forme juridique
- l'organigramme
- la définition des postes des personnes
- **§.1 : Forme juridique :**

La forme juridique détermine la raison sociale de la société. Elle est classifiée selon la taille. On a choisi la forme d'entreprise individuelle à capital de 15000 000 ariary.

§.1.1. Raisons du choix :

Le choix d'une entreprise individuelle offre des avantages d'ordre sociétaire :

- le nombre d'employé permanent est réduit.
- Elle ne dispose pas d'un capital minimum

¹ Gatién HORACE, cours d'initiation à l'organisation 1^{ère} année Université d'Antsirananana (2003)

- Elle est facile à gérer:
- Son régime fiscal est simple
- La totalité du bénéfice est appartient au propriétaire

§.1.2. Le fonctionnement du projet :

Pour bien faire fonctionner ce projet, il faut engager vingt-trois personnes dont huit(08) permanentes et vingt (15) temporaires.

a) Les employés permanents :

- ✓ Un gérant
- ✓ Un secrétaire
- ✓ Un attaché commercial
- ✓ Un magasinier
- ✓ Un chauffeur livreur
- ✓ Un gardien
- ✓ Un comptable
- ✓ Une femme de ménage

b) Les employés temporaires :

Ce sont les ouvriers qui effectuent la production pendant une période déterminée. Les ouvriers sont au nombre de quinze. L'agencement des divers organes de l'entreprise définit, dans une première acception, la structure de l'entreprise.

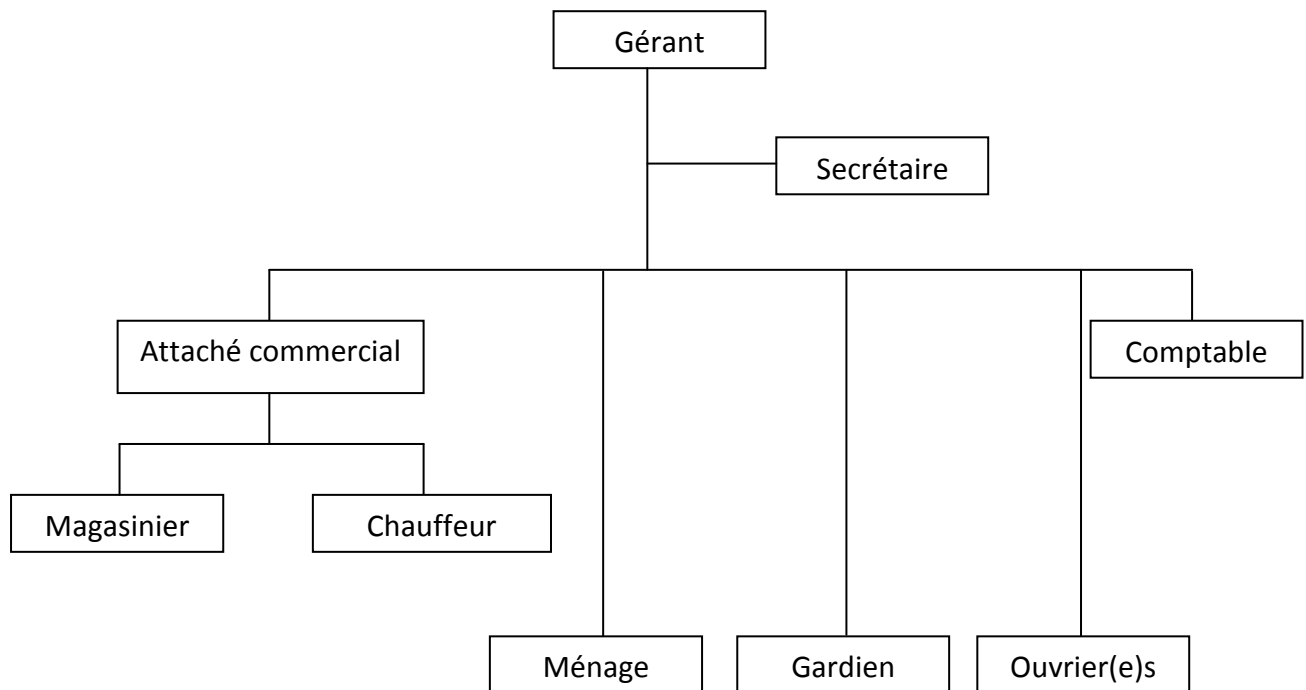
Et enfin, la structure d'une entreprise peut être visualisée sur un schéma appelé organigramme.

§.2 L'organigramme :

L'organigramme est un schéma présentant la structure d'une entreprise ou d'une administration. Il faut mettre en évidence :

- Les différents organes de l'entreprise tel que la direction, le service, la section,
- Les rapports mutuels pouvant exister entre ces organes
- Le nom de la personne responsable et éventuellement
- L'importance des effectifs que chaque cadre doit animer

Figure IV: Organigramme :



Source : réflexion personnelle (2008)

§.3 La définition du poste :

Chaque individu a sa propre tâche pour le fonctionnement de l'entreprise.

Les individus seront repartis suivant leurs compétences distinctives.

§.3.1. Le gérant :

Il occupe les responsables suprêmes dans une organisation. Ses fonctions principales sont: faire marcher les travaux dans une meilleure condition d'efficacité.

Pour se faire, il doit :

- Assurer la coordination des fonctions des différents départements
- Représenter l'entreprise auprès de l'administration fiscale en remettant les documents comptables.
- Relier l'organisation avec les organismes extérieurs tels que la banque, l'administration publique. Il établit le calendrier de la production

Pour bien faire fonctionner notre projet, le gérant doit avoir au minimum la Licence en Gestion ou en économie.

§.3.2. Attaché commercial :

La fonction commerciale inclue l'ensemble des activités qui tendent à amener le consommateur à choisir le produit de l'unité pour satisfaire certains de ses besoins.

Il établit la politique générale liée à la commercialisation telle que, la politique du prix, le produit, la publicité et la distribution. De plus, il s'occupe de la gestion de la clientèle, de l'établissement des statistiques des ventes et du chiffre d'affaire réalisé.

Il doit avoir un BACC+2 en gestion.

§.3.3. Comptable :

Le comptable est responsable de l'élaboration des documents comptable de la société. Il calcul le cout de revient du produit fini et assure la planification financière telle que la prévision des entrées et sorties de fonds, la préparation du budget, .Pour mener à bien ce service, il doit avoir au minimum un BACC+2 en gestion.

§.3.4. Magasiner :

- Il reçoit le bon de commande et établit le bon de sortie
- Il est le responsable de l'inventaire physique périodique des produits.
- Il assure la gestion de stock et les conditions de stockage.

§.3.5. Chauffeur livreur :

Sa principale tâche est d'effectuer les livraisons des produits auprès de la clientèle. Il est aussi responsable de l'approvisionnement. Il joue le rôle de planton pour les opérations à la banque et prend les chèques auprès des clients.

§.3.6. Secrétaire :

Il joue le rôle de standardistes auprès du gérant et prend en charge tous les opérations de traitement des informations de la direction telles que l'établissement des factures et la réception relative aux ventes. Il s'occupe du rapport des activités des différents départements à la direction.

Section II : Le processus de production

Le processus de production c'est l'étape à suivre pour l'amélioration de la qualité d'un produit .Avant d'entrée dans les détails, en ce qui concerne le processus, nous allons définir la normalisation.

§.1- La normalisation

La normalisation, est une activité pour apporter des solutions d'application répétitive à des questions qui relèvent essentiellement des sphères de la science, de la technique et de l'économie et visant l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné. Elle se manifeste généralement par l'élaboration, la publication et la mise en application des normes.

§.1.1. La mise en place d'une norme ISO 9000 Version 2000

L'ISO 9000 traite du management de la qualité ; ce terme couvre tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences réglementaires applicables et en améliorant à cet égard continuellement ses performances.

La norme ISO 9000 encourage l'adoption d'une approche processus lors de la mise au point, la mise en application et de l'amélioration d'un système de management de la qualité.

La norme ISO 9000 versions 2000 exige quatre points :

a) Le système de management de la qualité¹ (SMQ)

C'est l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs, les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité et l'amélioration dans le cadre du système.

Ainsi, le système qualité est en effet, par définition, l'ensemble de l'organisation des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité. Il est donc constitué de toutes les dispositions prises en matière de qualité, qui peuvent être appliquées à un organisme, en totalité ou en partie, ainsi que tout au long du cycle de vie du produit.

¹ RASOLONJATOVO & RAFALIMANANA, Formation des artisans UAMA aout 2004 p 08'

b) La responsabilité de la direction

Afin de fournir la preuve de l'engagement au développement et la mise en œuvre du SMQ ainsi que l'amélioration continue de l'efficacité, le gérant fera :

- communiquer aux personnels l'importance de satisfaire les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires
- établir la politique qualité
- assurer que les objectifs qualités sont établis
- mener des revues de direction
- assurer la disponibilité des ressources

c) Le management des ressources :

Pour améliorer l'efficacité et accroître la satisfaction des clients, nous déterminerons les ressources nécessaires pour établir la qualité.

- ***Le personnel :***

Le personnel effectuant un travail affectant la qualité du produit doit être compétent. Les bases de cette compétence sont la formation initiale et professionnelle, le savoir faire et l'expérience.

- ***L'infrastructure :***

Pour notre projet, il est nécessaire de déterminer, fournir, entretenir les infrastructures pour obtenir la conformité du produit.

Les infrastructures sont :

- les bâtiments, les espaces de travail et les installations associées
- les équipements tant logiciels que matériels associés aux processus
- les services support tels que la logistique et les moyens de communication

d) Analyse et amélioration du résultat obtenu

La mise en œuvre des processus de surveillance, de mesure d'analyse et d'amélioration seraient établis pour :

- démontrer la conformité du produit
- assurer la conformité du SMQ
- améliorer en permanence l'efficacité du SMQ

§.1.2. Les stratégies de la réalisation

Il est nécessaire pour l'unité de planifier et développer les processus nécessaires à la réalisation du produit. La planification de la réalisation est en accord direct avec les autres exigences du SMQ. Elles doivent être documentées de la façon la mieux adaptée aux pratiques de l'organisme. Pour ce faire, on devra déterminer selon le cas :

- l'objectif qualité pour le produit
- la nécessité de mettre en place des processus, d'établir des documents et de fournir des ressources spécifiques aux produits
- l'enregistrement utile pour apporter la preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences.
- Les activités requises de vérification, de validation, de surveillance, de contrôle et d'essai spécifique au produit, et les critères d'acceptation du produit

a) Surveillance et mesure des processus

Ces méthodes doivent démontrer l'aptitude du processus à atteindre les résultats planifiés. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, des actions correctives doivent être entreprises, comme il convient, pour assurer la conformité du produit.

b) La surveillance et mesure des produits

L'acteur d'une entreprise doit surveiller et mesurer les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Cela doit être effectué à des étapes appropriées du processus de réalisation du produit, conformément aux dispositifs planifiés.

c) La maîtrise du produit non-conforme:

Il est nécessaire d'identifier et de maîtriser le produit non-conforme pour empêcher son utilisation ou sa livraison non intentionnelle. Une procédure documentée définira cette maîtrise, ainsi que les responsables et autorités associées. Les produits non-conformes doivent être traités selon une ou plusieurs de ces méthodes en :

- menant des actions permettant d'éliminer la non conformité détectée
- autorisant son utilisation, sa libération ou son acceptation par dérogation accordée par une autorité compétente ou, le cas échéant, par le client.

- en menant les actions permettant d'empêcher son utilisation ou son application prévue à l'origine.

§.1.3. Les actions après la réalisation :

Pour obtenir la qualité du produit, les producteurs doivent suivre trois actions :

a) L'amélioration continue :

L'unité de production doit améliorer en permanence l'efficacité du SMQ en utilisant la politique qualité, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et actions préventives.

b) Les actions correctives :

Nous ferons des actions correctives pour éliminer les causes de non-conformité, afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Les actions doivent être adaptées aux effets des problèmes rencontrés. La procédure documentée des processus d'action préventive doit prendre en considération:

- la revue de non-conformité
- la détermination des causes de la non-conformité
- l'évaluation du besoin d'entreprendre des actions pour que les non conformités ne se reproduisent plus
- la détermination et la mise en œuvre des actions nécessaires
- l'enregistrement des résultats des actions mises en œuvre
- la revue des actions correctives mises en œuvre

c) Les actions préventives :

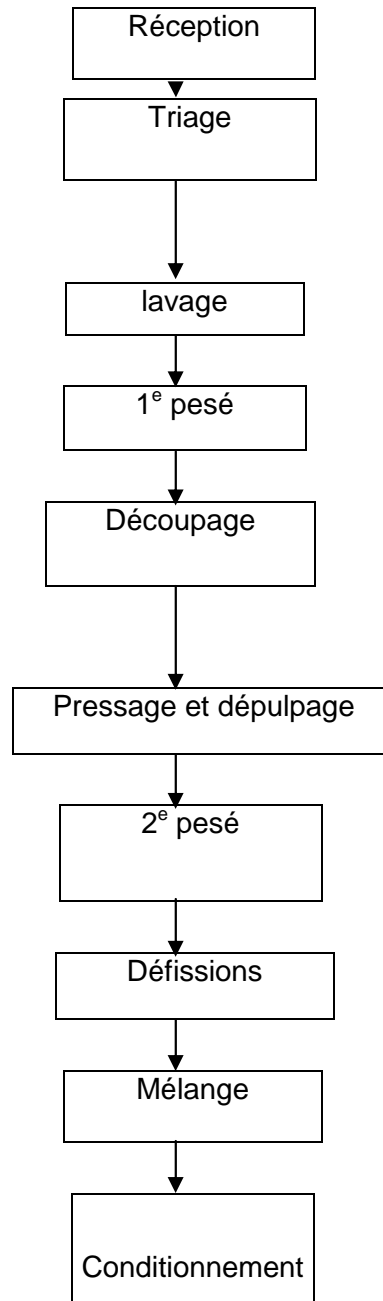
Après les actions correctives, on déterminera les actions préventives afin d'éliminer les causes de non-conformité potentielles et de prévenir leur apparition. Elles doivent être adaptées à l'impact des problèmes potentiels. La procédure documentée des processus d'action préventive est conforme à celle des actions correctives.

Avant de lancer la production, on doit élaborer un schéma qui apparaît la production.

§.2 : Le diagramme de fabrication

Le diagramme de fabrication permet de visualiser le processus réel de la production. Le diagramme retrace les nouvelles étapes de fabrication. Le nouveau processus de production comprend trois étapes.

Figure V: les nouvelles étapes de fabrication:



Source : *Réflexion personnelle (2008)*

Tableau XI: Récapitulation du nouveau processus .de fabrication

Types	Définition	Taches	Résultats
<u>Opération préliminaire</u> La réception	C'est la prise des fruits brute	Contrôler les fruits	Fruits
Le tri	Consiste à éliminer les fruits indésirables	Trier les fruits manuellement	Les fruits en bon état
Le lavage	C'est l'élimination de la saleté et séparer les éléments indésirables	Baigner les fruits dans une bassine remplie d'eau et d'eau de javel	Fruits propres
1 ^e pesée	Consiste à peser les fruits pour connaître les poids des matières premières	Peser les fruits à l'aide d'une balance	Fruits bruts
<u>Transformation</u> Le pressage et dépulpage	C'est l'opération qui consiste à extraire le jus de fruit Le dépulpage consiste à séparer les pulpes du noyau et des éléments indésirables	Presser les fruits à l'aide d'extrudeuse. Le dépulpage se fait à l'aide de petits couteaux.	Jus et épluchure
Le découpage	Le découpage consiste à trancher la pulpe selon la dimension souhaitée	Découper les pulpes à l'aide de petits couteaux.	Pulpes hachées
<u>La préparation</u> : Deuxième pesée	Consiste à peser les pulpes pour connaître son poids après le dépulpage, le pressage et pour connaître la quantité nécessaire au mélange avec les additifs	Peser les pâtes de fruits à l'aide de balance	Pulpes pesées
La défissions	Consiste à introduire les fruits dans de l'eau chaude	Introduire les pâtes de fruits dans une étuve pendant 5 à 10 minutes	Pulpes hachées cuits
Le mélange	Il consiste à mélanger les pulpes de fruits avec les additifs	Bien mélanger les pulpes de fruits avec les ingrédients (sel, oignon, sorbate de potassium) dans une bassine en inox	Pulpes bien mélangées
Conditionnement	Consiste à remplir l'emballage	Introduire les pulpes dans l'emballage PEHD (poly éthylène de haute densité) et introduire peu à peu le jus de piment	Achards

Source : notre propre recherche janvier 2008

Ce tableau résume le nouveau processus de la production. Ce processus donne la qualité du produit à consommer. Après avoir effectué ces opérations, il faut penser au conditionnement. C'est l'objet du présent paragraphe :

§.3 : Emballage et conditionnement :

L'emballage et le conditionnement sont inséparables pour la mise en place de la qualité d'un produit.

§.3.1. L'emballage :

On attend par emballage tout moyen destiné à envelopper ou à contenir temporairement ou de façon permanente les produits, pour les manutentions, le stockage et le transport en vue d'assurer une bonne protection, une meilleure présentation et le respect de l'environnement jusqu'à la consommation.

Nous choisissons le PEHD (Polyéthylène de haute densité) car il est à moindre coût et facile à transporter.

§.3.2. Le conditionnement :

On attend par conditionnement l'opération qui consiste à mettre en œuvre des matériaux et techniques pour assurer une meilleure protection du produit et pour contribuer à sa vente. Il s'agit alors de la présentation unitaire du produit.

§.3.3. Rôles de l'emballage et du conditionnement :

Actuellement, la fonction de l'emballage et du conditionnement n'est pas unique. On distingue trois rôles de l'emballage :

a) La protection du produit :

L'emballage a avant tout, pour rôle la protection du produit contre les contraintes physico-chimiques, c'est-à-dire, conserver intactes les qualités du produit

Les matériaux d'emballage et de conditionnement les plus souvent utilisés sont :

- le papier
- le verre
- le métal à base d'aluminium
- les plastiques

b) Le support d'information :

L'emballage est généralement le support d'une étiquète où sont inscrites les mentions relatives aux produits, au contenu et au contenant ou bien c'est l'emballage lui-même qui porte le nom du produit en mentionnant :

- la dénomination de vente

- la liste des ingrédients
- la quantité nette
- la date jusqu'à laquelle le produit conserve ses propriétés spécifiques ainsi que l'indication des conditions de conservation
- le nom et l'adresse du fabricant
- le mode d'emploi

L'emballage est aussi le support d'indications spéciales pour le marquage administratif comme la preuve de conformité obtenue après les opérations de certification comme l'emploi de code barre.

c) La fonction marketing de l'emballage¹ :

Au-delà des fonctions techniques de protection, de transport et de stockage du produit qu'il renferme, l'emballage a une fonction marketing non négligeable. Il est l'un des vecteurs de communication du produit vis-à-vis de son environnement. Il véhicule l'image du produit, son positionnement, et parfois l'image de la firme productrice elle-même.

Il assure la fonction séduction qui est la fonction la plus subjective et la plus importante pour provoquer et déclencher l'envie de l'acheteur. Pour cela, on peut dire que l'emballage ne doit pas être le support d'une publicité mensongère

Section III : Evaluation financière des investissements :

Avant de décider la réalisation du projet d'investissement, il est nécessaire d'étudier ses rentabilités. La première démarche consiste à repérer les différentes formes d'investissements, à les définir, à les évaluer en dépenses et en ressources financières.

Ce stade des hypothèses une fois atteint, il faut décider quels investissements auront lieu et quels sont les critères de décisions prises qu'il faut exécuter aux différents plans du programme. L'exécution doit être ensuite contrôlée pour maintenir la cohésion des différents rythmes de l'entreprise tels que développement, production et règlements.

La décision d'investissement se traduit, dans la plupart des situations, par une sortie de fonds dont l'entreprise attend une rentabilité.

¹ Dossier d'information pour les PME D'Afrique l'ouest et du centre dans la filière fruit CTA- Gret, réseau TPA, p12/14

Toute décision relative aux investissements a pour objectifs¹ de :

- maximiser la rentabilité tout en limitant les risques
- savoir faire le choix entre plusieurs projets dans un environnement instable
- mesurer la rentabilité des investissements proposés
- budgétiser les dépenses associées au projet
- évaluer le flux financier dégagé par le projet dans le temps et dans l'espace

§.1 : Nature des investissements :

L'investissement c'est une occupation de fonds effectué pour la survie ou mener à bien la situation de l'entreprise sur une longue période sous forme de formation brute de capital fixe(FBCF)

Le terme investissement recouvre trois aspects différents selon le point de vue adopté :

- au point de vue économique, il est la création de capital fixe
- au point de vue financier, il est une immobilisation de capitaux et se traduit par une sortie de fonds initial qui doit avoir des effets sur plusieurs exercices par l'encaissement successif.

Ce paragraphe aborde les différents types d'investissements nécessaires à la réalisation du projet.

§.1.1. : Frais de développement immobilisable :

Avant de démarrer l'activité, il est nécessaire de suivre plusieurs formalités administratives. Le frais de développement immobilisable représente le coût relatif à la première installation du projet tel que le droit d'enregistrement au registre de commerce et divers permis de construction. Ce frais doit être payé soit immédiatement, soit à échéance.

Ce frais sera estimé à Ar 400 000

§.1.2. Terrain :

Le terrain est le lieu destiné à construire l'atelier de fabrication, les bureaux et autres constructions accessoires. Nous avons besoin d'un terrain d'environ 300m².

¹ Vololonirina RAVELOSON, cours Gestion budgétaire 3^e année 2005

-200m² : atelier et magasin de stockage

-50m² : Bureau

-20m² : Toilette

-30m² : espace libre

L'achat du terrain est estimé à Ar 3 000 000

§.1.3. Constructions et installations

a) Constructions :

Le fonctionnement du projet nécessite des constructions à savoir :

- Atelier de fabrication
- Construction destinée à l'usage administratif tel que les bureaux
- Constructions nécessaires pour préserver la propriété (toilette)

Les constructions sont évaluées à Ar 30 000 000 pour une durée de 10 ans.

b) Installations :

Elles concernent l'installation des matériels dans les constructions, l'installation électrique et des tuyaux d'eau. On les estime au total à Ar 500 000 dans 10 ans.

§.1.4. Matériel de transport :

Pour offrir un meilleur service aux clients, nous avons besoin d'un matériel de transport. L'acquisition d'une camionnette d'occasion est nécessaire pour effectuer la distribution auprès des clients intermédiaires dans la ville et dans d'autres villes voisines de la zone.

L'acquisition de cette automobile coûte environ d'Ar 5 000 000 pour une durée de vie comptable de 5 ans.

§.1.5. Matériels et outillages :

Ce sont des équipements nécessaires à l'exploitation pour une durée de vie de 5 ans.

Tableau XII: Récapitulation des équipements

Désignation	nombre	PU	Montant	Utilité	durée
Chambre froide positive		7000 000	7000 000	Stockage des fruits frais	5
Etuve	1	3000 000	3000 000	Cuisson des pulpes	5
Climatiseur	2	2000 000	4000 000	Stabiliser la T°	5
Stérilisateur	1	2400 000	2400 000	Stériliser les matériels	5
Operculeuse TS-2/68-43	1	1200 000	1200 000	Fermer l'emballage	5
Presseuse à fruit	1	1000 000	1000 000	Extraire le jus de fruit	5
Bac de lavage avec roulette	1	1000 000	1000 000	Laver des fruits	5
Cuve inox avec roulette	1	300 000	300 000	Mélanger les pulpes	5
Table de triage inox	1	500 000	500 000	Trier les fruits	5
Balance à bascule à 200kg	1	400 000	400 000	Peser les fruits	5
Balance électronique à 15kg	1	500 000	500 000	Peser les pulpes	5
Rack de rangement	1	300 000	300 000	Ranger l'échantillon	5
Poubelle à roue	1	200 000	200 000	Jeter les déchets	5
extincteur	3	200 000	600 000	Prévenir l'incendie	5
Lavabo	4	200 000	800 000		5
Tablier et chapeau	20	10 000	200 000		5
Paires de bottes	20	20 000	400 000		5
Couteaux de cuisine	20	1 000	20 000		5
autres			980 000		5
TOTAL			24 800 000		

Source : notre enquête auprès des fournisseurs à Diégo décembre 2007

§.1.6. Matériels et mobiliers de bureau (MMB) :

Les bureaux devraient être meublés par des équipements bureautiques tels que montre le tableau suivant.

Tableau XIII: Récapitulation des MMB

Désignations	nombre	Prix unitaire	montant	Durée de vie
Ordinateur	3	1 000 000	3 000 000	5
Imprimante avec photocopieuse	1	300 000	300 000	5
Tables en bois	5	60 000	300 000	5
Chaises	10	20 000	200 000	5
Armoires	1	200 000	200 000	5
Téléphone	1	60 000	60 000	5
autres			140 000	5
TOTAL			4 200 000	

Source : notre enquête auprès des fournisseurs Diégo décembre 2007

Tableau XIV: Récapitulation des investissements

Investissements	Montant en ariary
Immobilisations incorporelles	400 000
-frais de développement immobilisable	400 000
Immobilisations corporelles	67 500 000
-terrain	3 000 000
-constructions	30 000 000
-installations	500 000
-matériel de transport	5 000 000
-matériels et outillages	24 800 000
Matériels et mobiliers de bureau	4 200 000
TOTAL	67 900 000

§.2 : Amortissements des investissements

L'amortissement c'est l'amointrissement de la valeur de l'actif suite à l'utilisation dans le temps. Il est difficile de déterminer exactement la valeur de l'amortissement, mais l'entreprise peut la constater par le calcul du taux et de la durée d'utilisation fixée. La durée d'amortissement est fonction de la durée prévisionnelle du bien.

$$\text{Amortissement} = \text{Valeur d'origine} \times \text{Taux d'amortissement}$$

Ou bien

$$\text{Amortissement} = \text{Valeur d'origine} / \text{durée d'utilisation}$$

$$\text{Valeur comptable nette} = \text{Valeur d'origine} - \text{Amortissement cumulé}$$

Soient :

a : amortissement

V_0 : valeur d'origine

t : taux d'amortissement

n : durée de vie comptable en année

VCN : valeur comptable nette

$$a = V_0 \times t$$

ou bien

$$a = V_0 / n$$



§.2.1. Amortissement du frais de développement immobilisable

Le frais de développement immobilisable est estimé à Ar 400 000 sur 5 ans.

$$V_0 = 400\ 000$$

$$n = 5$$

$$t = 100/5 = 20\%$$

En appliquant la formule $a = V_0/n$, on a

$$a = 80\ 000$$

Tableau XV: Amortissement du frais de développement immobilisable

années	V ₀ en ariary	t(%)	amortissements	Amortissement cumulé	V C N ^(a)
1	400 000	20	80 000	80 000	320 000
2	400 000	20	80 000	160 000	240 000
3	400 000	20	80 000	240 000	160 000
4	400 000	20	80 000	320 000	80 000
5	400 000	20	80 000	400 000	0

Source : notre propre calcul janvier 2008

$$^{(a)}VCN = V_0 - \text{amortissement cumulé}$$

§2.2. Amortissement des constructions et installations :

Elles sont estimées à Ar30 500 000 dans 10 ans

$$V_0 = 30\ 500\ 000$$

$$n = 10$$

$$t = 100/10 = 10\%$$

$$a = 3\ 050\ 000$$

Tableau XVI: Amortissement des constructions et installations :

Années	V ₀ en ariary	t(%)	amortissements	Amortissement cumulé	V C N
1	30 500 000	10	3 050 000	3 050 000	27 450 000
2	30 500 000	10	3 050 000	6 100 000	24 400 000
3	30 500 000	10	3 050 000	9 150 000	21 350 000
4	30 500 000	10	3 050 000	12 220 000	18 300 000
5	30 500 000	10	3 050 000	15 250 000	15 250 000
.					
.					
.10	30 500 000	10	3 050 000	30 500 000	0

Source : notre propre calcul janvier 2008

§.2.3. Amortissement du matériel de transport :

Le matériel de transport est estimé à Ar5 000 000 pendant 10 ans

$$V_0 = 5\,000\,000$$

$$n=5$$

$$t=100/5=20\%$$

$$a=1\,000\,000$$

Tableau XVII: Amortissement du matériel de transport

années	V_0 en ariary	t(%)	Amortissements	Amortissements cumulés	V C N
1	5 000 000	20	1 000 000	1 000 000	4 000 000
2	5 000 000	20	1 000 000	2 000 000	3 000 000
3	5 000 000	20	1 000 000	3 000 000	2 000 000
4	5 000 000	20	1 000 000	4 000 000	1 000 000
5	5 000 000	20	1 000 000	5 000 000	0

Source : notre propre calcul janvier 2008

§.2.4. Amortissement des matériels et outillages

$$V_0 = 24\,800\,000$$

$$n= 5$$

$$t=100/5= 20\%$$

$$a= 4\,960\,000$$

Tableau XVIII: Amortissement des matériels et outillages

années	V_0 en ariary	t(%)	amortissements	Amortissements cumulés	V C N
1	24 800 000	20	4 960 000	4 960 000	19 840 000
2	24 800 000	20	4 960 000	9 920 000	14 880 000
3	24 800 000	20	4 960 000	14 880 000	9 920 000
4	24 800 000	20	4 960 000	19 840 000	4 960 000
5	24 800 000	20	4 960 000	24 800 000	0

Source : notre propre calcul janvier 2008

§.2.5. Amortissement des matériels et mobiliers de bureau :

Le montant de ces matériels s'élève à Ar4 200 000 dans 5 ans.

$$V_0=4\,200\,000$$

$$n=5$$

$$t=100/5=20\%$$

$$a=840\ 000$$

Tableau XIX: Amortissement des MMB

Années	V ₀ en ariary	t(%)	amortissements	Amortissement cumulés	V C N
1	4 200 000	20	840 000	840 000	3 360 000
2	4 200 000	20	840 000	1 680 000	2 520 000
3	4 200 000	20	840 000	2 520 000	1 680 000
4	4 200 000	20	840 000	3 360 000	840 000
5	4 200 000	20	840 000	4 200 000	0

Source : notre calcul février2008

L'amortissement c'est la diminution de la valeur des immobilisations suite à leurs utilisations. Les amortissements constituent une source de financement interne de l'entreprise. Ils sont des outils nécessaires pour renouveler les actifs immobilisés. Pour couvrir les dépenses en investissement, le recours aux financements est souhaitable.

§.3 : Financements du projet :

Le financement constitue la ressource pour couvrir soit les dépenses en investissement, soit pour le démarrage de l'activité d'exploitation. A ce sujet, il y a des conditions pour que les institutions financières accordent un crédit.

§.3.1. Conditions d'octroi de crédit à la banque :

La banque est la seule institution financière dans notre pays qui accorde un crédit à long terme sous forme de crédit d'investissement. Pour la BOA (Bank of Africa), l'accès aux crédits est fondé sur deux critères.

a) Critère subjectif :

Pour ce critère, la banque exige la capacité du promoteur en qualité morale, le savoir faire, en technique et en gestion de projet. Dans ce cas, l'emprunteur doit être client de la banque.

b) Critère objectif :

Pour le critère objectif, l'accès au crédit est conditionné par l'assurance de la bonne marche du projet, outre sa rentabilité économique et financière. Dans ce

cas, la banque exige une garantie contre acceptation soit par la garantie personnelle, soit par le dépôt de fonds de garantie, soit par la garantie de l'immeuble.

§.3.2. Modes de financement :

a) Financement internes

Le financement interne c'est la ressource propre de l'entreprise.

- **Capital :**

Le capital est la valeur créée tenue à la disposition de l'entreprise au moment de sa constitution. La création du capital de notre projet est d'Ar15 000 000

- **Autofinancement :**

L'autofinancement c'est l'engagement de l'entreprise elle-même pour recouvrir ses dépenses. En d'autres termes, c'est le financement des investissements de l'organisation au moyen d'un prélèvement sur les bénéfices réalisés. L'autofinancement est obtenu par des calculs intermédiaires.

b) Financements externe :

Lorsque l'entreprise n'arrive pas à satisfaire ses besoins financiers, il est nécessaire de recourir aux financements externes auprès des organismes financiers. Le financement externe est constitué par l'emprunt contracté auprès des institutions financières.

Tableau XX: Différents types de crédit à la BOA

Termes d'horizon	Types de crédit	Taux en %
Court terme moins de 1an	Crédit de fonctionnement	23
Moyen terme (2 à 5 ans)	Crédit d'équipement	19 à 20
Long terme (plus de 5 ans)	Crédit d'investissement	17 à 19

Source : Direction d'information BOA, Diégo décembre 2007

§.3.3. Décision de financement :

La BOA est la banque la plus grande partenaire financière au niveau local des institutions de micro-finance et autres services financiers décentralisés(SFD).

a) Forme du crédit :

Le crédit que nous souhaiterons contracter pour notre projet est sous forme de crédit d'investissement pour l'acquisition, la construction et ou l'aménagement des moyens de production. Le crédit est remboursable à partir de l'amortissement constant pendant 5 ans au taux de 19%.

b) Montant du crédit :

L'emprunt est divisé en deux parties :

- L'emprunt à long terme sera contracté à la BOA d'un montant d'Ar60 000 000. L'intérêt est calculé à 19% annuel sur 5 ans.
- emprunt à court terme de l'ordre d'Ar10 000 000 remboursable dans un an au taux de 23%

Soient :

Annuité = Amortissement + Intérêt

Intérêt= CDP X t

CFP = CDP – Amortissement

t : taux d'intérêt

CDP : capital début de période

CFP : capital fin de période

Tableau XXI: Amortissement d'emprunt à long terme :

Années	CDP en ariary	Amortissements	Intérêts (19%)	annuités	CFP
1	60 000 000	12 000 000	11 400 000	23 400 000	48 000 000
2	48 000 000	12 000 000	9 120 000	21 120 000	36 000 000
3	36 000 000	12 000 000	6 840 000	18 840 000	24 000 000
4	24 000 000	12 000 000	4 560 000	16 560 000	12 000 000
5	12 000 000	12 000 000	2 280 000	14 280 000	0

Source : notre propre calcul février 2008

L'emprunt à court terme :

Soient :

Montant : 10 000 000

t= 23%

Intérêt =10 000 000 X 23%

Intérêt= 2 300 000

V : Valeur Acquise par l'emprunt à court terme

V = 10 000 000 + 2 300 000

Tableau XXII: Récapitulation des amortissements des immobilisations

Investissements	V0	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Frais de développement	400 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Constructions et installations	30 500 000	3 050 000	3 050 000	3 050 000	3 050 000	3 050 000
Matériel de transport	5 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Matériels et outillages	24 800 000	4 960 000	4 960 000	4 960 000	4 960 000	4 960 000
MMB	4 200 000	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000
TOTAL	64 900 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000

Source : tableaux d'amortissements

Pour couvrir les dépenses en investissement de ce projet et pour assurer sa rentabilité, il faut faire des efforts commerciaux. Ce dernier s'effectuera à travers des choix de canaux de distributions et des efforts de communications commerciales. C'est l'objet du chapitre suivant :

CHAPITRE II : LES STRATEGIES DE LA COMMERCIALISATION

Tout producteur cherche à mettre en place un système qui lui permette d'atteindre son marché.

Dans une économie moderne, il est assez rare que le fabricant vende directement ses marchandises ; aux consommateurs finaux. Une multitude d'intermédiaires, aux noms variés, s'interposent entre les producteurs et les consommateurs, afin de remplir tout un ensemble de fonction. Certains d'entre eux, tels les grossistes et les détaillants, achètent en leur nom propre la marchandise qu'ils revendent : ce sont des intermédiaires commerciaux.

D'autres, les courtiers, les représentants, les attachés commerciaux, prospectent la clientèle et passent des contrats au nom du fabricant, mais ne s'engagent pas à titre personnel : on les appelle des agents.

D'autres enfin, les compagnies de transport, les sociétés de banque, facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation commerciale : ce sont des relais.

Les différents intermédiaires constituent le circuit ou canal de distribution. « On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation »¹.

Section I : Conduite de l'action vente

L'action vente commence avec la recherche des clients, elle se poursuit avec la négociation commerciale et recouvre l'ensemble de l'après vente afin de ne pas limiter l'action vente à la signature d'un bon de commande.

§.1 : Prospection commerciale

La prospection signifie le plus souvent la recherche des intermédiaires capables de distribuer les produits de l'entreprise sur le nouveau marché. La prospection est d'autant plus efficace quand elle se fait au sein même de la zone de production ou d'autres régions d'un pays.

Ainsi, les prospectés tels que les personnes morales ou physiques, objets d'une action de prospection peuvent être des clients potentiels. Pour cela, la recherche de nouveaux clients dépend, tant du niveau quantitatif que qualitatif.

¹ Kotler & Dubois, Marketing management 6è édition, édition Publi Union 1990 p 510

Pour notre projet, la prospection commerciale a pour objet de rechercher des organismes choisis comme cible dans plusieurs villes de Madagascar à savoir :

- Les grossistes
- Les supermarchés
- Les superettes
- Les intermédiaires qui n'exercent pas de droit de propriété à savoir
- Les courtiers ou agents commerciaux

La finalité de l'action de prospection c'est la négociation commerciale

§.2 : Négociation commerciale

Le domaine de la négociation commerciale recouvre l'ensemble des démarches visant à conclure immédiatement ou pour l'avenir un marché liant deux ou plusieurs parties. Le marché est conclu par deux démarches volontaires et arrangées par les acteurs :

- La livraison du produit
- L'acceptation des conditions commerciales.

La négociation commerciale met en relation l'acheteur et le vendeur concernant un produit. Dans la négociation commerciale, notre projet a la volonté de satisfaire les clients au de-là de la prise de commande jusqu'à la distribution du produit.

Une meilleure négociation se termine par l'établissement des conditions commerciales.

§.3 : Conditions commerciales :

La négociation commerciale porte sur le produit et ses attributs que sont les conditions commerciales. Elles font l'objet des clauses du contrat signé entre l'entreprise productrice et les acheteurs. Elles sont fortes et nombreuses dans les contrats d'achats industriels.

Les principaux points à voir dans un contrat de vente concernent en général :

- Les coordonnées des vendeurs et de l'acheteur
- L'objet du contrat
- La quantité et prix
- Le transport
- Le paiement

Pour lancer nos produits sur le marché, nous devons suivre les démarches marketing à savoir les variables du mix marketing.

Section II: Démarches marketing :

Les moyens dont disposent les entreprises pour agir sur le marché se révèlent profondément hétérogènes.

La démarche marketing se fait dès la conception du produit jusqu'à la commercialisation c'est-à-dire confectionner le produit, le faire connaître, fixer les barèmes de condition de vente, choisir les réseaux de distribution, concevoir la meilleure présentation du produit sur les lieux de vente, recruter et gérer les vendeurs,

Ainsi, la base du marketing stratégique est la recherche d'une meilleure correspondance possible entre le moyen stratégique marketing et les résultats espérés.

D'une manière plus précise, la démarche marketing c'est l'ensemble des éléments fixes du Mix marketing qui forment un ensemble à l'intérieur duquel vient s'inscrire toutes les autres variables qui sont :

- Le produit
- Le prix
- La distribution/Placement
- La Communication/publicité

§.1 : Politiques associées aux produits :

Le produit c'est le bien destiné à satisfaire les besoins et désir de l'individu.

Grâce au produit, l'entreprise matérialise sa réponse aux attentes des consommateurs.

La place du produit dans l'action marketing s'appréhende à partir de l'analyse des caractéristiques du produit.

Etant donné que le produit est le premier élément du marketing, l'ensemble de la politique commerciale repose sur le choix du produit. Pour cela, on ne peut la concevoir sans stratégie de prix, ni stratégie de distribution, ni stratégie de promotion. En outre, le prix le mieux choisi, les canaux de distribution les plus performants, la politique de communication la plus efficace ne peuvent garantir le succès d'un produit non compétitif.

C'est dans ces contextes que « un produit peut être défini comme un ensemble de composante physique, symbolique et de service destinés à donner satisfaction au consommateur »¹..

§.1.1. Stratégie de positionnement :

« Le positionnement est un processus décisionnel stratégique qui consiste pour l'entreprise à développer un certain nombre de combinaison d'arguments de vente autour de son image corporative ou d'un de ses produits à évaluer et à tester chacune d'entre elles, enfin sélectionner celles qui, aux seuls yeux des consommateurs, constitue la formule gagnante, persuadant à l'achat la majorité de ces derniers »².

En un mot, le positionnement c'est la place qu'occupe l'image d'un produit de la firme par rapport aux produits concurrents.

Pour notre projet, le positionnement est un acte volontaire. Après l'étude de marché que nous avons déjà effectuée, nous savons la place de l'achards que les artisans de la zone fabriquent. Cette étude nous permet de formuler l'image exacte que nous voulons donner à nos produits et lancer une action publicitaire ou d'autres actions de communication pour intégrer ce produit au marché.

Pour réaliser cet objectif, nous avons besoin de tactiques. Les tactiques permettent d'obtenir un avantage concurrentiel est pour l'entreprise sur le marché d'être différente de ses concurrents. Le positionnement se ferait par la standardisation des produits et la spécification de l'emballage.

§.1.2. Stratégie de segmentation³ :

La segmentation vise à diviser les acheteurs en groupes caractéristiques suivant les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat. Enfin, elle permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiés, de définir le Mix Marketing.

Pour notre projet, la couverture du marché national est fonction des stratégies. Pour cela, nous envisageons d'offrir trois gammes de produits de 400g, 300g et 200g plutôt qu'une seule gamme, nous envisageons également de pratiquer la stratégie marketing différenciée. C'est la condition idéale d'une bonne couverture d'un marché potentiel à Madagascar et dans autres pays car la

¹ Pierre GREGORY, Denis PETTIGREW, Marketing, édition McGraw Hill Paris 1990 p98

² J . M LAUGINTE, G MANSILLON, Action commerciale Mercatique, édition Foucher Paris 1990 p.570

³ Venance ZARANADA, cours technique commerciale II UNA, 2003

stratégie marketing différenciée consiste à exploiter au moins deux sous segments de marché. En effet, les besoins et désirs, les goûts et les exigences des clients potentiels sont généralement variés et ne seraient tous satisfaits par une gamme.

§.1.3. Stratégie de différenciation :

La différenciation consiste à ajouter à la gamme d'autres types de produits, en restant sur le terrain des activités traditionnelles.

La multiplication de la production de la firme n'est pas un phénomène économiquement simple et automatiquement souhaitée par les dirigeants de l'entreprise. Un compromis entre le souci de productivité de l'entreprise et la pression des consommateurs pour une plus grande diversité de l'offre se trouve dans les politiques de différenciation.

La différenciation est possible au stade de la production. La recherche de productivité se traduit alors par la standardisation des productions et la conception modulaire du produit.

Pour notre projet, la différenciation se fait par la prolifération de l'achards :

- A partir de deux fruits
- A partir de fabrication avec piment et sans piment
- A partir de trois gammes : 400g, 300g et 200g..

§.2 : Politiques associées au prix :

La politique prix c'est l'ensemble des moyens pour échanger un produit. Mettre les produits dans des meilleures conditions sur le lieu de vente et offrir un produit de qualité acceptable sont des faits inutiles si le prix n'est pas compétitif. Pour que nos produits soient compétitifs, il faut chercher des moyens pour rentabiliser l'achards en termes de prix. Ce dernier devrait varier suivant le cycle de vie du produit.

§.2.1. Stratégie de pénétration :

La stratégie de pénétration consiste à viser plus de marchés possibles dans toutes les régions de Madagascar pendant cinq ans. Pour cela, notre projet doit pratiquer un prix de pénétration sur le marché dans la grande île. Il est alors nécessaire de pratiquer un prix à la portée de toutes les classes sociales existantes pour atteindre les clients cibles. Cette stratégie serait appliquée pendant la croissance de nos produits.

§.2.2. Stratégie de fidélisation :

Notre objectif est de toucher toutes les classes sociales par nos produits. Pour cela, les clients actuels doivent être satisfaits et rester fidèles à nos produits en vue de garder la relation privilégiée qui existe.

Pour fidéliser nos clients, nous utilisons :

- La réduction de prix à 5% pour l'achat de plus de trois dizaines.
- La remise à 5% pour l'achat répétitif de plus de trois fois par mois.
- La stratégie de fidélisation est appliquée lorsque nos produits occupent une bonne place vis-à-vis des concurrents.

Pour les clients fidèles, nous accorderons un échelonnement de délai de recouvrement.

§.2.3. Détermination du prix :

Quand on lance un produit, on s'attaque à un nouveau marché ou un circuit de distribution ; l'entreprise est confrontée au problème de détermination de prix. Avant de fixer le prix d'un produit, il faut d'abord identifier l'objectif à atteindre à travers la tarification.

a) Objectifs :

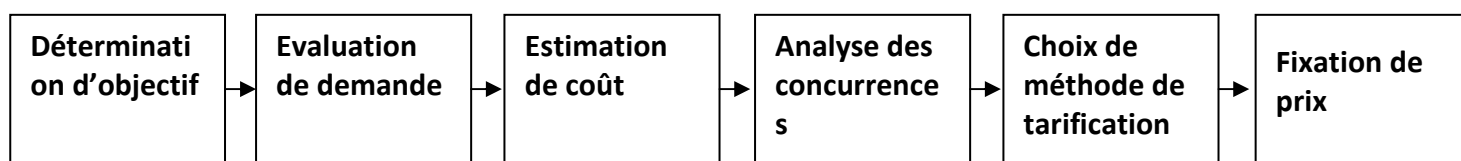
Souvent, plusieurs objectifs sont simultanément poursuivis pour la tarification. C'est pourquoi nous choisissons deux objectifs de tarification.

- la maximisation de la croissance : elle permet d'augmenter le volume de vente et entraîne la réduction du coût. Cet objectif favorise l'augmentation du profit. En d'autres termes, c'est la stratégie de prix de pénétration.
- la survie : elle sera pratiquée lorsqu'on est en position de surcapacité dans un environnement concurrentiel défavorable.

b) Méthodes de tarification :

Chaque organisme a son propre méthode pour déterminer le prix de son produit. Pour déterminer le prix, notre projet va passer à l'étape suivante :

Figure VI: Détermination du prix :



Source : KOTLER & Dubois Marketing management, 9^e éd, édition Publi Union Paris 1997, P.473

Nous adoptons deux méthodes pour fixer le prix.

- La méthode de cout plus marge consiste à définir le prix à partir d'un prix de revient, ajouté de la marge.
- Le prix du marché qui prend en considération le prix des concurrents. L'intensité des concurrents et la qualité du produit permettront de fixer le prix de nos produits.

c) Fixation du prix :

La fixation de prix donne une notoriété auprès des clients potentiels en se distinguant par la qualité des produits.

Tableau XXIII: Prévion du prix/

Gamme de produit	Prix en ariary
Achards : 400g	4600
300g	3600
200g	2600
Jus salé : 40cl	500
30cl	400
20cl	300

Source : notre prévision février 2008

L'environnement économique et social dans lequel s'insère l'entreprise, nécessite de sa part un effort permanent pour conquérir, maintenir ou étendre son influence sur le marché. La multiplicité, la diversification et la disponibilité des produits, obtenus grâce à l'industrialisation place chaque entreprise :

- Aux cotés de concurrents engagés dans une compétition de plus en plus vive.
- Face à des consommateurs sollicités par les offres et le choix d'une production abondante, donc plus exigeant, et dont il faut suivre l'évolution rapide du mode de vie et des habitudes d'achat. Il est devenu indispensable pour l'entreprise de se faire connaître et de se faire aimer, afin que ses produits aient des chances d'être choisis..

§.3 : Politiques associées à la communication :

La communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaître le produit au public, notamment les grossistes et tous les intermédiaires commerciaux de la zone et dans toutes les régions de la grande île. Pour cela, l'objectif général de la communication consiste :

- A donner une image du produit

- A donner une image de l'entreprise pour l'ensemble des services offerts à la clientèle.

C'est par son aptitude à satisfaire durablement les besoins que l'entreprise établit et maintient sa notoriété. Les communications donnent les conditions favorables à l'achat des produits proposés par l'entreprise. Elles doivent être percutantes et avant tout destinées à avoir un impact sur l'attitude ou le comportement du public choisi comme cible.

Dans notre cas, la satisfaction des clients qui ont déjà passé à l'unité forme une autre communication. Ces informations transmises ont bien souvent une grande influence sur les attitudes et les comportements du public du fait que leur source apparaît plus désintéressée et objective que l'entreprise elle-même.

§.3.1. Publicité :

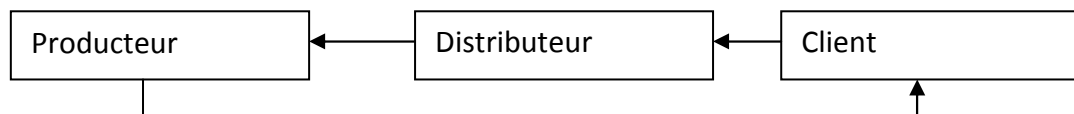
La publicité est l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou service. Elle est destinée à agir en profondeur sur le client potentiel. L'information diffusée par la publicité est plus orientée et plus spécifique.

Pour cela, la publicité est donc un outil qui permet la transmission d'information qui peut persuader les consommateurs potentiels à acheter. C'est ainsi que Kotler et Dubois considèrent que « la publicité est toute forme de communication non personnalisée utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel »¹

La publicité est privilégiée dans une stratégie « tirer » ou Pull qui consiste à attirer le consommateur vers la marque, vers le produit, à influencer ses attitudes, et par voie de conséquence, son comportement d'achat.

a) La stratégie Pull

La stratégie Pull a pour but de tirer les clients vers les points de vente et le produit au moyen d'une campagne publicitaire.



Source : Roger Martial ANDRIANASOLO, cours Marketing Management 4^{ème} année 2006

¹ KOTLER & DUBOIS Marketing management 10^e édition, édition nouvel horizon Paris 2000 p.250

Il existe plusieurs moyens pour faire la publicité.

b) Véhicules de la communication publicitaire

C'est par eux qu'est véhiculé l'essentiel de la communication publicitaire car ils représentent les moyens les plus puissants et les plus efficaces pour toucher les cibles importantes. Les moyens utilisés pour transmettre les messages publicitaires sont les médias de masse.

Les médias de masse regroupent :

- La presse
- La télévision
- L'affichage peut être : panneaux publicitaires, affichage mobile, affichage fixe sur mobilier urbain,...
- La radio
- Les dépliantes comportant le logo.

§.3.2. Promotions de vente :

« La promotion de vente c'est l'ensemble de technique utilisé exceptionnellement dans la vie d'un produit, pour un public déterminé afin de développer à court terme les ventes »¹

Il s'agit donc d'une technique à caractère exceptionnel, dont les actions, de nature tactique, et limité dans le temps, stimulent temporairement l'action commerciale du distributeur et l'achat des consommateurs.

En d'autres termes, c'est une pratique consistant à ajouter temporairement à un produit ou un service une valeur supplémentaire offrant un avantage spécifique aux acheteurs concernés en fonction d'objectifs précis et mesurables.

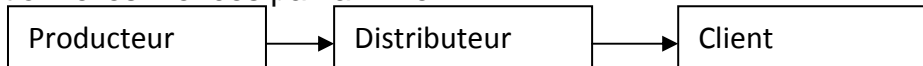
En effet, la promotion a l'avantage d'être généralement une forme d'action mercatique dont les résultats peuvent être facilement contrôlés puisqu'ils s'expriment en terme quantitatif comme unité vendue, chiffre d'affaires, nombre de clients acquis, mesures de fidélité,...

La promotion des ventes s'inscrit plutôt dans une stratégie « pousser » destinée à pousser le produit vers les consommateurs et à orienter ses achats.

¹ Pierre Louis DUBOIS, Technique commerciale et négociation, édition Foucher Paris 1984 p.223

a) Stratégie push

La stratégie push est en sens contraire de celle de la stratégie pull, mais elles ont un objectif commun. Elle a pour but de pousser le produit vers les distributeurs et les clientèles au moyen de point de vente ou d'actions promotionnelles menées par la firme.



Source : Roger Martial, cours Marketing Management 4^{ème} année 2006

La promotion de vente a multiples objectifs

- Objectifs aux consommateurs

Les objectifs les plus courants sont :

- Augmentation des ventes
- Obtention d'un premier achat
- Création d'une habitude d'achat
- Fidéliser la clientèle

- Objectifs aux distributeurs

Les promotions peuvent aussi être destinées aux distributeurs afin d'obtenir :

- Le gain de nouveaux clients
- L'accroissement de son nombre de visites
- L'accroissement des ventes auprès de telle catégorie de clients.

b) Moyens utilisés :

Traditionnellement, les moyens utilisés sont :

- La promotion réduction de prix
- Remise de cadeaux à ceux qui reviennent répétitivement.
- Exposition de vente lors de manifestations commerciales comme la braderie, foire et salon.

§.4 : Politiques associées à la distribution :

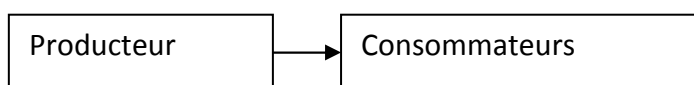
La distribution c'est la mise à disposition des marchandises de leur lieu de production à leur lieu de commercialisation. Ce transfert physique de marchandises est effectué par le service commercial chargé de la fonction de distribution. Notre projet cherche à mettre en place des systèmes qui permettraient d'atteindre l'ensemble des marchés de l'achards. Ils sont décomposés de tous les hommes et organisations qui achètent les marchandises

dans le but de revendre en vue de réaliser des bénéfices. Nous pratiquerons deux systèmes de distribution pour atteindre les clients potentiels.

§.4.1. Vente directe :

La vente directe c'est la pratique d'un système qui ignore l'existence de tout intermédiaire entre l'unité et les consommateurs finaux. L'unité assure alors toutes les fonctions de la distribution.

Le système se nomme en anglais : Business to consumer ou « B to C »¹
Le système B to C concerne les relations de commerce établis entre une entreprise et les consommateurs en utilisant le support publicitaire.



Source : Roger Martial, cours Marketing management 4^{ème} année 2007

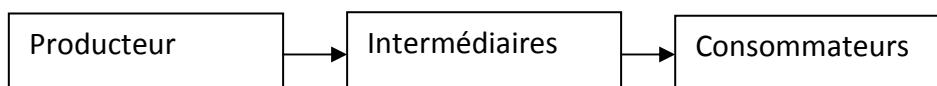
Ce système a pour objet de faire remonter l'avis des consommateurs finaux à propos du produit.

§.4.2. Ventes par intermédiaires :

La vente par intermédiaire c'est l'ensemble de systèmes que l'entreprise pratique avec un ou plusieurs canaux de distribution.

Pour faciliter la distribution de nos produits, nous avons besoin de mettre en place un système B to B (Business to Business), c'est-à-dire les activités concernant les relations entre l'entreprise productrice et les entreprises clientes. La mise en œuvre d'e- Business qui recouvre l'application des relations électroniques comme le site Web est souhaitable pour assurer la communication.

La pratique du système B to B nécessite la présence de producteur, d'intermédiaire et de consommateur.



Source : Roger Martial ANDRIANASOLO, Cours Management 4^{ème} Année 2007

a) Canal court :

Le canal court se définit par la présence d'un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur

¹ Roger Martial ANDRIANASOLO, cours Marketing 4^e année 2007

Les fonctions principales de la distribution sont partagées entre les producteurs et les détaillants.

b) Canal long :

Le canal long est défini par la présence d'au moins deux niveaux de partenaires.

Le canal varie selon la nature des produits échangés et la stratégie de distribution des firmes.

A chaque stade du circuit, il faut procéder à des opérations de fractionnement et de stockage avant livraison.

Le canal long comprend la distribution parmi lesquels on trouvera les grossistes, mais aussi les courtiers et les agents commerciaux.



Source : Roger Martial, cours Marketing II, 2007.

c) Types de commerce :

Il existe deux types de commerce

- Commerce de détail :

Le commerce de détail regroupe :

- Les supermarchés
- Les superettes
- Les boutiques

- Commerce de gros :

Si le nombre de détail est mieux connu du consommateur que le commerce de gros, ce dernier n'en accomplit pas moins des missions indispensables à la mise à disposition des produits à l'acheteur final.

Ainsi, les principaux intermédiaires du commerce de gros sont :

- Les grossistes indépendants
- Les agents commerciaux ou courtiers.

Chapitre III : ANALYSE FINANCIERE DES INVESTISSEMENTS :

Les chapitres I et II de cette partie nous permettront de donner l'amélioration de la production et de la commercialisation. Pour atteindre l'objectif de notre projet en terme d'amélioration de la qualité de l'achards et d'avoir la couverture nationale du marché de l'achards, il faut avoir 67 900 000 Ar.

L'analyse financière repose sur l'exploitation des données relatives au fonctionnement et à la situation de l'entreprise à partir des documents de synthèse. La structure financière d'une entreprise représente, à un moment donné, la composition et la formation des ressources et des moyens de production mis en œuvre par l'entreprise.

Section I : Analyse financière :

La gestion financière est l'art d'optimiser l'utilisation des ressources et des biens d'une entreprise. L'analyse financière permet de distinguer les ressources et l'emploi mis à la disposition de l'entreprise. Pour cela, l'étude financière consiste à faire apparaître les comptes de bilan et de résultat de chaque année.

§.1 : Fonds de roulement :

Le fonds de roulement représente le montant nécessaire pour couvrir les besoins financiers au moment du démarrage de l'activité jusqu'à l'arrivée du premier client. Il est défini comme la fraction de l'actif courant qui n'est pas financée par les dettes à court terme, mais par une partie des ressources stables : qui ne sont pas absorbées par l'emploi stable. Il est calculé à partir du bilan fonctionnel de l'entreprise. Le bilan fonctionnel affiche les éléments de l'actif et du passif.

§.1.1. Bilan d'ouverture :

Le bilan d'ouverture retrace les patrimoines de l'entreprise au départ du cycle d'exploitation. Le tableau suivant montre le bilan d'ouverture de notre projet.

Tableau XXIV: Bilan d'ouverture

ACTIFS	MONTANT	PASSIFS	MONTANT
ACTIF NON COURANTS		CAPITAUX PROPRES	15 000 000
Immobilisation incorporelle	400 000	Capital	15 000 000
-Frais de développement immobilier	400 000		
Immobilisations corporelles	67 500 000	PASSIFS NON COURANTS	60 000 000
- Terrain	3 000 000	Emprunt à long terme	60 000 000
- Constructions	30 000 000		
- Installations	500 000		
- Matériel de transport	5 000 000		
- Matériels et outillage	24 800 000		
- Matériels de bureau	4 200 000		
TOTAL ACTIF NON COURANTS	67 900 000	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	60 000 000
ACTIFS COURANTS		PASSIFS COURANT	
Trésorerie	17 100 000	Emprunt à court terme	10 000 000
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 100 000	TOTAL PASSIFS COURANTS	10 000 000
TOTAL DES ACTIFS	85 000 000	TOTAL DES PASSIFS	85 000 000

Source : Notre propre calcul Février 2008

§.1.2. Calcul des fonds de roulement :

Il existe deux façons pour calculer le fond de roulement :

a) A partir du haut du bilan

Fonds de roulement (FR) = Ressources stables – Emplois stables

Pour notre projet, les ressources stables sont : les passifs non courants et les emplois stables sont l'actif non courant

FR = (15 000 000 + 60 000 000) – 67 900 000

FR = 7 100 000

b) A partir du bas du bilan

Fonds de roulement (FR) = Actifs circulants – Dettes à court terme

FR = 17 100 000 – 10 000 000

FR = 7 100 000

§.2 : Comptes de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel traduit l'activité de l'entreprise pendant une durée déterminée. Il enregistre le montant des biens ou services qui entrent et sortent de l'entreprise dans une période considérée généralement annuelle.

En général, le compte de résultat est un document comptable où figurent les opérations d'encaissement et de décaissement. Il regroupe les comptes de charges et produits de l'organisation.

§.2.1. Comptes des produits :

Les comptes de produits représentent les flux qui traduisent les encaissements de la société. Ils permettent de neutraliser certaines charges car ils renferment les ressources pour le projet. Les produits seront classés en fonction de la nature des opérations.

Pour notre projet, ils regroupent les ventes effectuées.

a) Chiffre d'affaires d'achards :

Le chiffre d'affaires c'est l'ensemble des recettes déployées par le service commercial. Il représente le produit entre le prix et la quantité vendue.

Tableau XXV: Chiffre d'affaires prévisionnel d'achards

Gammes (g)	P.U (Ar)	Chiffre d'affaires (1)					
		Q	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
400	4 600	10 000	46 000 000	48 300 000	50 715 000	53 249 000	55 913 000
300	3 600	10 000	36 000 000	37 800 000	39 690 000	41 673 600	43 758 000
200	2 600	10 000	26 000 000	27 300 000	28 665 000	30 097 600	31 603 000
TOTAL			108 000 000	113 400 000	119 070 000	125 020 800	131 274 000

Source : Tableau N°09 : Prévion de vente

(1) : $CA = Q \times PU$

Q : Quantité vendue

CA : Chiffre d'affaire

PU : Prix Unitaire

Ce tableau montre le chiffre d'affaires généré par notre projet. On observe que le CA augmente d'une année à l'autre avec une progression de 5% annuelle.

b) Chiffre d'affaire du jus salé :

Tableau XXVI: Chiffre d'affaire du jus salé

Gammes (cl)	P. U	Chiffre d'Affaire					
		Q	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
40	500	640	320 000	336 000	353 000	370 500	389 000
30	400	730	292 000	306 400	321 600	337 600	354 400
20	300	720	246 000	258 300	271 200	284 700	298 800
TOTAL			858 000	900 700	945 800	992 800	1 042 200

Source : Tableau N°08 Prévission de la production.

§.2.2. Comptes des charges :

Les charges sont les consommations que l'entreprise a dues subir pour pouvoir réaliser les ventes de l'exercice. Elles représentent les décaissements effectués durant toute l'année. Les charges seront classées suivant la nature des opérations.

a) Achats consommés :

Les achats consommés concernant toute opération de décaissement pour l'achat des fournitures d'exploitation.

Pour notre projet, les achats consommés sont estimés à Ar 25 800 000

dont :

- Achat de :

- Matières premières (citron et mangue)..... Ar 2 000 000
- Intrants (sel, oignon, piment, conservateur,..... Ar 1 500 000
- Emballage et conditionnement..... Ar 18 000 000
- Carburant..... Ar 1 000 000
- Eau et électricité..... Ar 2 000 000
- Fournitures de bureau..... Ar 800 000
- Entretien et réparation.....Ar 500 000
- **TOTAL****Ar 25 800 000**

b) Services extérieurs :

Les services extérieurs sont des charges de l'entreprise payée à d'autres entreprises.

Les services extérieurs seront estimés à 9 000 000 dont :

- AssurancesAr 500 000
- Transports et déplacement.....Ar 2 500 000
- Publicité et relation commerciale.....Ar 4 000 000
- Service bancaire.....Ar 300 000
- Téléphone.....Ar 600 000
- Frais d'analyse au laboratoire.....Ar 600 000
- Divers imprévus..... Ar 500 000
- **TOTAL**.....**Ar 9 000 000**

c) Dotations aux amortissements :

Les amortissements sont des charges non décaissables mais que l'entreprise constate lors de la détermination du résultat.

Les amortissements sont estimés à 9 930 000 Ar annuel.

d) Charges du personnel :

Ce sont des charges relatives à la rémunération du personnel durant l'exercice. Elles sont considérées comme des charges fixes. Les charges du personnel seront augmentées de 10% à la 3^{ème} année et 5^{ème} année.

Tableau XXVII: Rémunération du personnel

Poste	Salaire (Ar)	Nombre	Montant Mensuel	Montant Annuel	Charges patronales		
					CNAPS (13%)	OSTIE (5%)	TOTAL
Gérant	300 000	1	300 000	3 600 000	468 000	198 000	4 266 000
Attaché commercial	150 000	1	150 000	1 800 000	234 000	99 000	2 133 000
Comptable	150 000	1	150 000	1 800 000	234 000	99 000	2 133 000
Secrétaire	100 000	1	100 000	1 200 000	156 000	66 000	1 422 000
Chauffeur	100 000	1	100 000	1 200 000	156 000	66 000	1 422 000
Magasinier	100 000	1	100 000	1 200 000	156 000	66 000	1 422 000
Gardien	95 000	1	95 000	1 140 000	148 200	62 700	1 350 900
Ménagère	95 000	1	95 000	1 140 000	148 200	62 700	1 350 900
Ouvriers	95 000	15	1 425 000	5 700 000	741 000	313 500	6 754 500
TOTAL		23	2 515 000	18 780 000	2 441 400	1 032 900	22 254 300

Source : Notre propre calcul Février 2008

e) Impôts et taxes :

Ce sont des charges payées aux administrations. On estime ces charges à 600 000 Ar à la première année et avec une augmentation de 20 000 Ar chaque année.

f) Charges financières :

Ce sont les intérêts payés aux services d'emprunt. Ces charges regroupent l'intérêt d'emprunt à court terme et à long terme.

Tableau XXVIII: Répartition des charges financières

Charges financières	Année	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Intérêts à CT	2 300 000	0	0	0	0
Intérêts à LT	11 400 000	9 120 000	6 840 000	4 560 000	2 280 000
TOTAL	13 700 000	9 120 000	6 840 000	4 560 000	2 280 000

Source : Tableau d'amortissement d'emprunt

Tableau XXIX: Présentation du compte de résultat prévisionnel (Méthode par nature)

RUBRIQUES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'Affaires	108 858 000	114 300 700	120 015 800	126 013 600	132 316 200
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	108 858 000	114 300 700	120 015 800	126 013 600	132 316 200
Achats consommés(a) Services extérieurs(b)	25 800 000 9 000 000	27 090 000 9 450 000	28 444 500 9 922 000	29 866 725 10 418 625	31 360 060 10 939 540
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE (a+b)	34 800 000	36 540 000	38 367 000	40 285 350	42 299 600
III-VALEUR AJOUTEE (I-II)	74 058 000	77 760 700	81 648 800	85 728 250	90 016 000
Charge du personnel(c) Impôts et taxes(d)	(22 254 300) (600 000)	22 254 300 (620 000)	24 479 730 (640 000)	24 479 730 (660 000)	26 927 700 (680 000)
IV-EXCEDENT BRUTE D'EXPLOITATION III-(c+d)	51 203 700	54 886 400	56 529 070	60 588 520	62 408 900
Dotation aux amortissements (e)	(9 930 000)	(9 930 000)	(9 930 000)	(9 930 000)	(9 930 000)
V-RESULTAT OPERATIONNEL IV -e	41 273 700	44 956 400	46 599 070	50 658 520	52 478 900
Produits financière(f) Charges financière(i)	0 13 700 000	0 9 120 000	0 6 840 000	0 4 560 000	0 2 280 000
VI-RESULTAT FINANCIERE (f-i)	-13 700 000	-9 120 000	-6 840 000	-4 560 000	-2 280 000
VII-RESULTAT NET DE L'EXERCICE (V+VI)	27 573 700	35 836 400	39 759 070	46 098 520	50 198 900

Source : Notre propre calcul, Février 2008

Ce tableau affiche le résultat prévisionnel d'exploitation du projet.

Dès la première année, le projet dégage un résultat positif et augmente dans les années avenir.

.§.3 : Flux de trésorerie :

Le flux de trésorerie est un document comptable nécessaire pour analyser les impacts de l'activité sur la situation financière de l'entreprise au cours des années. Il renferme les informations financières prévisionnelles annuelles avec les comptes de l'exercice.

Le flux de trésorerie a pour objet de comparer la durée du programme d'investissement et de financement utilisé pour couvrir les dépenses d'exploitation. Il permet de faire apparaître les mouvements d'encaissements et de décaissements pratiqués par l'organisation tels que :

- Le flux de trésorerie lié aux opérations d'acquisition d'immobilisation
- Le flux de trésorerie lié à l'activité
- Le flux de trésorerie lié aux opérations de financement.

Tableau XXX: Flux de trésorerie (méthode indirecte)

RUBRIQUES	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Flux de trésorerie lié à l'activité Résultat net de l'exercice Ajustement pour : Amortissement	27 573 700 9 930 000	35 836 400 9 930 000	39 759 070 9 930 000	46 098 520 9 930 000	50 198 900 9 930 000
Flux de trésorerie lié à l'activité(A)	37 503 700	45 766 400	49 689 070	56 028 520	60 128 900
<u>Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissements</u> Décaissement pour l'acquisition d'immobilisation	(67 900 000)				
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement(B)	(67 900 000)				
<u>Flux de trésorerie lié aux opérations de financement</u> Fonds propre Emprunt à CT Emprunt à LT Remboursement d'emprunt	7 100 000 10 000 000 60 000 000 (22 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement (C)	55 100 000	-12 000 000	-12 000 000	-12 000 000	-12 000 000
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	24 703 700	33 766 400	37 689 070	44 028 520	48 128 900
<i>Trésorerie d'ouverture</i> <i>Trésorerie de clôture</i>	<i>17 100 000</i> <i>41 803 700</i>	<i>41 803 700</i> <i>75 570 100</i>	<i>75 570 100</i> <i>113 259 170</i>	<i>113 259 170</i> <i>157 287 690</i>	<i>157 287 690</i> <i>205 416 590</i>
<i>Variation de trésorerie</i>	<i>24 703 700</i>	<i>33 766 400</i>	<i>37 689 070</i>	<i>44 028 520</i>	<i>48 128 900</i>

Source : notre calcul février 2008

Ce tableau retrace la situation de trésorerie du projet. Cette situation permettra à notre projet de financer les activités durant toute l'année.

§.3.1. Capacité d'autofinancement(CAF) :

La capacité d'autofinancement est constituée par des ressources qu'elle trouve elle-même et qui proviennent de l'exploitation. Elle indique comment l'entreprise peut couvrir les investissements et la partie de ses besoins.

La CAF répond à l'objectif de surplus monétaire conservé dans l'entreprise comme moyen de financement par ses fonds propres.

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements}$$

Tableau XXXI: Prestation du CAF

RUBRIQUE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net	27 573 700	35 836 400	39 759 070	46 098 520	50 198 900
Dotation aux amortissements	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000
CAF	37 503 700	45 766 400	49 689 070	56 028 520	60 128 900

Source : Notre propre calcul Février 2008

D'après ce tableau, le projet dégage une capacité d'autofinancement positive. On peut dire que ce projet est apte à couvrir ses dépenses.

§.3.2. Cash flow prévisionnel :

Le cash flow représente la richesse de l'organisation. Cette ressource permet à l'entreprise de financer l'exploitation.

$$\text{Cash flow} = \text{CAF} - \text{Remboursement d'emprunt}$$

Tableau XXXII: Présentation du Cash flow

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CAF	37 503 700	45 766 400	49 689 070	56 028 520	60 128 900
Remboursement d'emprunt	(22 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)	(12 000 000)
Cash flow	15 503 700	33 766 400	37 689 070	44 028 000	48 128 900

Source : Notre propre calcul Février 2008

Notre projet a une richesse très importante dès la première année et augmente dans les années à venir. Cette richesse permet d'améliorer son activité.

Pour pouvoir planifier l'activité de l'entreprise, le bilan prévisionnel doit être établi pour les cinq années à venir.

§.4 : Bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel est un document comptable qui résume la situation patrimoniale de l'entreprise. Il récapitule l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise et la façon dont elle les a utilisées. Il est composé de deux parties qui sont l'actif et le passif.

Tableau XXXIII: Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 1

ACTIF	Année 1 brute	Année 1 amort	Année 1 net	Année 0
ACTIFS NON COURANTS				
IMMO INCORPORELLE	<u>400 000</u>	<u>80 000</u>	<u>320 000</u>	
-Frais de développement immob	400 000	80 000	320 000	
IMMO CORPORELLE	<u>67 500 000</u>	<u>9 850 000</u>	<u>57 650 000</u>	
-Terrain	3 000 000		3 000 000	
-Constructions et installations	30 500 000	3 050 000	27 450 000	
-Matériel de transport	5 000 000	1 000 000	4 000 000	
-Matériels et outillages	24 800 000	4 960 000	19 840 000	
-MMB	4 200 000	840 000	3 360 000	
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	67 900 000	9 930 000	57 970 000	
ACTIFS COURANT				
-Trésorerie	32 603 700		32 603 700	
TOTAL DES ACTIFS	100 503 700	9 930 000	90 573 700	

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année 1	Année 0
CAPITAUX PROPRES		
-Capital.....	15 000 000	
-Résultat net	27 573 700	
TOTAL -I	42 573 700	
PASSIFS NON COURANTS		
-Emprunt et dettes financières	48 000 000	
TOTAL-II	48 000 000	
PASSIFS COURANTS		
-Dette à court terme	0	
TOTAL-III	0	
TOTAL DES PASSIFS	90 573 700	

Source : Notre propre calcul Février 2008

Tableau XXXIV: Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 2

ACTIFS	Année 2 brut	Année 2 amort	Année 2 net	Année 1 net
ACTIFS NON COURANTS				
IMMO INCORPORELLE	<u>400 000</u>	<u>160 000</u>	<u>240 000</u>	<u>320 000</u>
-Frais de développement immobilisable	400 000	160 000	240 000	320 000
IMMO CORPORELLES	<u>67 500 000</u>	<u>19 700 000</u>	<u>47 800 000</u>	<u>57 650 000</u>
-Terrain	3 000 000		3 000 000	3 000 000
-Constructions et installations	30 500 000	6 100 000	24 400 000	27 450 000
-Matériel de transport	5 000 000	2 000 000	3 000 000	4 000 000
-Matériels et outillages	24 800 000	9 920 000	14 880 000	19 840 000
-MMB	4 200 000	1 680 000	2 520 000	3 360 000
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	67 900 000	19 860 000	48 040 000	57 970 000
ACTIFS COURANTS				
-Trésorerie	66 370 100		66 370 100	32 603 700
TOTAL DES ACTIFS	134 270 100	19 860 000	114 410 100	90 573 700

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année 2	Année 1
CAPITAUX PROPRES		
-Capital	15 000 000	15 000 000
-Report à nouveau	27 573 700	0
-Résultat net	35 836 400	27 573 700
TOTAL - I	78 410 100	42 573 700
PASSIFS NON COURANTS		
-Emprunt et dettes financières	36 000 000	48 000 000
-TOTAL - II	36 000 000	48 000 000
PASSIFS COURANTS		
-Dettes à court termes	0	0
TOTAL - III	0	0
TOTAL DES PASSIFS	114 410 100	90 573 700

Source : notre propre calcul février 2008

ACTIFS	Année 3 Brut	Année 3 Amort	Année 3 Net	Année 2
ACTIFS NON COURANTS				
IMMO INCORPORELLES	<u>400 000</u>	<u>240 000</u>	<u>160 000</u>	<u>240 000</u>
-Frais de développement immob	400 000	240 000	160 000	240 000
IMMO CORPORELLES	<u>67 500 000</u>	<u>29 550 000</u>	<u>37 950 000</u>	<u>47 800 000</u>
-Terrain.....	3 000 000	-	3 000 000	3 000 000
-Construction et installation	30 500 000	9 150 000	21 350 000	24 400 000
-Matériel de transport	5 000 000	3 000 000	2 000 000	3 000 000
-Matériel et outillage	24 800 000	14 880 000	9 920 000	14 880 000
-MMB	4 200 000	2 520 000	1 680 000	2 520 000
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	67 900 000	29 790 000	38 110 000	48 040 000
ACTIFS COURANTS				
-Trésorerie	104 059 170		104 059 170	66 370 100
TOTAL DES ACTIFS	171 959 170	29 790 000	142 169 170	114 410100

Tableau XXXV: Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 3

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année 3	Année 2
CAPITAUX PROPRES		
-Capital.....	15 000 000	15 000 000
-Report à nouveau.....	63 410 100	27 573 700
-Résultat net.....	39 759 070	35 836 400
TOTAL -I	118 169 170	78 410 100
ACTIFS NON COURANTS		
-Emprunt et dettes financières	24 000 000	36 000 000
TOTAL -II	24 000 000	36 000 000
PASSIFS COURANTS		
-Dettes à court terme	0	0
TOTAL-III	0	0
TOTAL DES PASSIFS	142 169 170	114 410 100

Source : Notre propre calcul Février 2008

Tableau XXXVI: Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 4

ACTIFS	Année 4 Brut	Année 4 Amort	Année 4 Net	Année 3 Net
ACTIFS NON COURANTS				
IMMO INCORPORELLES	400 000	320 000	80 000	160 000
-Frais de développement immobilisable	400 000	320 000	80 000	160 000
IMMO CORPORELLES	67 500 000	39 400 000	28 100 000	37 950 000
-Terrain.....	3 000 000		3 000 000	3 000 000
-Construction et installation	30 500 000	12 200 000	18 300 000	21 350 000
-Matériels de transport..	5 000 000	4 000 000	1 000 000	2 000 000
-Matériels et outillages	24 800 000	19 840 000	4 960 000	9 920 000
-MMB.....	4 200 000	3 360 000	840 000	1 680 000
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	67 900 000	39 720 000	28 180 000	38 110 000
ACTIFS COURANTS				
-Trésorerie	148 087 690		148 087 690	104 059 170
TOTAL DES ACTIFS	215 987 690	39 720 000	176 267 690	142 169 170

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année 4	Année 3
CAPITAUX PROPRES		
-Capital.....	15 000 000	15 000 000
-Report à nouveau.....	103 169 170	63 410 100
-Résultat net.....	46 098 520	39 759 070
TOTAL -I	164 267 690	118 169 170
ACTIFS NON COURANTS		
-Emprunt et dettes financières	12 000 000	24 000 000
TOTAL -II	12 000 000	24 000 000
PASSIFS COURANTS		
-Dettes à court terme	0	0
	0	0
TOTAL-III		
TOTAL DES PASSIFS	176 267 690	142 169 170

Source : Notre propre calcul Février 2008

Tableau XXXVII: Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 5

ACTIFS	Année5 brut	Année5 amort	Année5 net	Année4 net
ACTIFS NON COURANTS				
IMMO INCORPORELLE	<u>400 000</u>	<u>400 000</u>	0	<u>80 000</u>
-Frais de développement immob	400 000	400 000	0	80 000
IMMO CORPORELLE	<u>67 500 000</u>	<u>49 250 000</u>	<u>18 250 000</u>	<u>28 100 000</u>
-Terrain	3 000 000		3 000 000	3 000 000
-Constructions et installations	30 500 000	15 250 000	15 250 000	18 300 000
-Matériel de transport	5 000 000	5 000 000	0	1 000 000
-Matériels et outillages	24 800 000	24 800 000	0	4 960 000
-MMB	4 200 000	4 200 000	0	840 000
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	67 900 000	49 650 000	18 250 000	28 180 000
ACTIFS COURANTS				
-Trésorerie	196 216 590		196 216 590	104 059 170
TOTAL DES ACTIFS	264 116 590	49 650 000	214 466 590	142 169 170

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année5	Année4
CAPITAUX PROPRES		
-Capital	15 000 000	15 000 000
-Report à nouveau	149 267 690	103 169 170
-Résultat net	50 198 900	46 098 520
TOTAL - I	214 466 590	164 267 690
PASSIFS NON COURANTS		
-Emprunt et dettes financières	0	12 000 000
TOTAL - II	0	12 000 000
PASSIFS COURANTS		
-Dettes à court terme	0	0
TOTAL - III	0	0
TOTAL DES PASSIFS	214 466 590	142 169 170

Source : notre propre calcul février 2008

L'analyse financière permet de distinguer les diverses charges et produits nécessaires à la détermination du résultat net. Après avoir effectué le calcul du résultat, il est nécessaire de connaître les rentabilités en posant les questions :

- Est-ce que ce projet mérite d'être entrepris ?
- A quelle période les investissements seront remboursables ?

La section suivante nous permet de répondre à ces questions.

Section II : Analyse de rentabilité du projet :

L'étude de la rentabilité permet de prendre des décisions relatives au fonctionnement et à l'amélioration de la situation de l'entreprise. La rentabilité c'est le rapport entre le résultat et les moyens.

Elle relate la mise en œuvre d'un moyen pour mesurer l'efficacité, l'efficacité monétaire et les capitaux investis.

§.1: Seuil de rentabilité (SR)¹

Le seuil de rentabilité ou point mort correspond au chiffre d'affaires pour lesquels l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice c'est-à-dire le chiffre d'affaires qui annule le résultat. L'analyse du SR exprime les relations qui existent entre les charges variables (CV), charges fixes (CF) et les bénéfices. Cette analyse est intéressante dans plusieurs cas, notamment lorsque l'entreprise :

- Envisage un accroissement de la production,
- Etabli une stratégie visant à augmenter le bénéfice par une réduction des charges variables, la compression des charges fixes.

Le calcul du SR nécessite la détermination des charges variables, des charges fixes et le chiffre d'affaires (CA).

§.1.1. Charges variables

Les charges variables sont des charges qui varient en fonction du volume d'activité.

Tableau XXXVIII: Récapitulation des CV (Ar)

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats consommés :					
- Quelques services extérieurs	25 800 000	27 090 000	28 444 500	29 866 725	31 360 060
-Transport et déplacement	2 500 000	2 625 000	2 756 250	2 894 060	3 038 760
-Publicité et relation commerciale	4 000 000	4 200 000	4 410 000	4 630 500	4 862 020
-Téléphone	600 000	630 000	661 500	694 575	729 300
-Divers imprévus	500 000	525 000	551 250	578 810	607 750
TOTAL (CV)	33 400 000	35 070 000	36 823 500	38 664 670	40 597 890

Source : Notre propre calcul Février 2008

§.1.2. Charges fixes :

Les charges fixes ou charge de structure sont des charges liées à une structure donnée de l'entreprise. Elles sont stables globalement quelque soit le volume d'activité sur le court terme.

¹ M^{eur} MANAMBOLA, Cours comptabilité analytique d'exploitation, UNA, 2003

Tableau XXXIX: Récapitulation des charges fixes

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-Charge du personnel	22 254 300	22 254 300	24 479 730	24 479 730	26 927 700
-Charges financières	13 700 000	9 120 000	6 840 000	4 560 000	2 280 000
-Dotation aux amortissements	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000	9 930 000
-Service bancaire et assurance	800 000	840 000	882 000	926 100	972 400
-Frais d'analyse	600 000	630 000	661 000	694 570	729 300
-Impôts et taxes	600 000	620 000	640 000	660 000	680 000
TOTAL (CF)	47 884 300	43 394 300	43 432 730	41 250 400	41 519 400

Source : Notre propre calcul Février 2008

§.1.3. Calcul du seuil de rentabilité :

Soient : SR : Seuil de rentabilité

CV : Charges Variables

CF : Charges Fixes

CA : Chiffres d'Affaires

M/CV : Marges sur Cout Variable

R : Résultat

$R = M/CV - CF$ avec $M/CV = CA - CV$

Le SR est obtenu par la relation

$$SR = \frac{CA \times CF}{M/CV}$$

Si l'on suppose que le CA est obtenu régulièrement sur l'exercice comptable, on peut calculer au bout de combien de temps le SR sera atteint.

$$\text{Point mort (PM)} = \frac{SR}{CA} \times 12$$

Tableau XL: Détermination du SR et point mort

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires (CA)	108 858 000	114 300 700	120 015 800	126 013 600	132 316 200
Charges variables (CV)	33 400 000	35 070 000	36 823 500	38 664 670	40 597 890
Marge sur cout variable (M/CV)	75 458 000	79 230 700	83 192 300	87 348 930	91 718 310
Charges fixes (CF)	47 884 300	43 394 300	43 432 730	41 250 400	41 519 400
Résultat (R)	27 573 700	35 836 400	39 759 070	46 098 520	50 198 900
Seuil de rentabilité (SR)	69 079 340	62 601 980	62 657 400	59 509 730	59 897 410
Point mort (PM)	7 mois 18 jours	6 mois 15 jours	6 mois 6 jours	5 mois 18 jours	5 mois 12 jours

Source : Notre propre calcul Février 2008

Ce tableau nous permet de voir la situation de notre projet du point de vue de diverses charges face aux ressources. On constate que le seuil de rentabilité a tendance à diminuer chaque année. Cela signifie que ce projet se trouve en bonne situation.

§.2: Evaluation de la rentabilité commerciale.

L'évaluation de la rentabilité commerciale nécessite le calcul du ratio. Ce ratio est le rapport entre le résultat net de l'exercice et le chiffre d'affaires réalisé.

$$RC = \frac{\text{Résultat}}{CA} \times 100$$

RC : Rentabilité commerciale

Tableau XLI: Détermination de la rentabilité commerciale

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat	27 573 700	35 836 400	39 759 070	46 098 520	50 198 900
Chiffres d'affaires	108 858 000	114 300 700	120 015 800	126 013 600	132 316 200
RC	25%	31%	33%	36%	38%

Source : Tableau N°29 Février 2008

A travers ce tableau on remarque que les ratios sont augmentent chaque année. Ces augmentations signifient que les profits ont une tendance croissante. Par conséquent, le projet est rentable du point de vue commercial

§.3: Evaluation économique et sociale

L'évaluation économique et sociale traduit l'efficacité de notre projet en ce qui concerne la mise en œuvre de son capital économique. Le développement d'une nation se traduit par la richesse. Cette richesse forme le produit intérieur brut (PIB). Le PIB est la somme des valeurs ajoutées brutes (VAB) générées par les entreprises d'un pays.

Notre projet dégage des valeurs ajoutées très importantes.

§.3.1. Rentabilités économique

La détermination de la rentabilité économique nécessite le calcul des ratios.

a) La productivité du personnel

Le ratio de productivité du personnel est obtenu par le rapport entre la valeur ajoutée et l'effectif du personnel.

$$R1 = \frac{VA}{Effectif}$$

b) La performance économique

La performance économique c'est la part de résultat sur la richesse de l'entreprise.

$$R2 = \frac{Résultat}{VA}$$

c) Rendement du facteur de travail

$$R3 = \frac{Charges du personnel}{VA}$$

Tableau XLII: Détermination des ratios de rentabilité économique

RUBRIQUES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeur ajoutée	74 058 000	77 760 700	81 648 800	85 728 250	90 016 600
Effectif du personnel	23	23	23	23	23
Charges du personnel	22 254 300	22 254 300	24 479 730	24 479 730	26 927 700
Résultat net	27 573 700	35 836 400	39 759 070	46 098 520	50 198 900
R1	3 219 910	3 380 900	3 549 947	3 727 315	3 913 765
R2	0,37	0,46	0,49	0,54	0,56
R3	0,30	0,29	0,30	0,29	0,30

Source : Notre propre calcul Février 2008

Les ratios de rentabilité économique favorisent des opérations financières au profit des éléments financiers, à savoir les intérêts et les services.

R1 : le projet dégage une croissance de rendement fournie par le travail des employés.

R2 : ce ratio indique une augmentation du résultat par an.

R3 : ce ratio a une tendance décroissante suite à l'augmentation de la valeur ajoutée générée par l'activité.

§.3.2. Rentabilité sociale :

L'implantation d'une unité de transformation dans une zone géographique offre des avantages d'ordre social. La création d'emploi permet de diminuer le taux de chômage.

Ainsi, la création d'un centre de production constitue une image qui focalise l'esprit de la population. La fabrication de l'achards constitue une opportunité pour substituer la consommation de fruits frais.

Enfin, ce projet offre aux paysans de la zone un canal pour commercialiser ses productions.

§.4 : Evaluation financière de la rentabilité :

Il existe quatre critères d'évaluation pour mesurer la rentabilité des investissements.

§.4.1. Délai de récupération des capitaux investis(DRCI)

Le délai de récupération des capitaux investis c'est le temps nécessaire pour que la somme cumulée des excédents de trésorerie d'exploitation ou le cash flow soit égal à l'investissement initial.

C'est également la période où le montant des capitaux équivaut aux montants du cash flow.

Tableau XLIII: Détermination des cash-flows cumulés

LIBELLES	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CASH FLOW	15 503 700	33 766 400	37 689 070	44 028 000	48 128 900
CASH FLOW CUMULES	15 503 700	49 270 100	86 959 170	130 987 170	179 116 070

Source : tableau N°32

Soient I : investissement initial

I= 67 900 000

DRCI : délai de récupération des capitaux investis

En faisant une interpolation linéaire, on a :

$$DRCI = 2 + \frac{(67\,900\,000 - 49\,270\,100)}{(86\,959\,170 - 49\,270\,100)}$$

DRCI= 2 ans 5 mois 26 jours

Les capitaux investis seront récupérés dans 2 ans 5 mois et 26 jours.

Ce délai est inférieur à la durée du projet. Le projet est donc rentable.

§.4.2. La valeur actuelle nette(VAN)

La valeur actuelle nette consiste à comparer l'investissement et le cash flow actualisé par l'intermédiaire d'un taux d'actualisation. La VAN positive nous permet de juger la rentabilité financière d'un projet.

La VAN s'obtient par la relation suivante :

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

VAN : valeur actuelle nette

I : investissement

i : taux d'actualisation i=19%

C : cash flow

n : durée du projet

$$VAN = - 67\,900\,000 + 15\,503\,700 (1+19)^{-1} + 33\,766\,400 (1+19)^{-2} + 37\,689\,070(1+19)^{-3} + 44\,028\,000(1+19)^{-4} + 48\,128\,900(1+19)^{-5}$$

$$VAN = - 67\,900\,000 + 101\,362\,030$$

$$VAN = 33\,462\,030$$

La somme du cash flow actualisé est de 101 362 030, et avec le taux d'actualisation de 19%, nous avons la VAN d'Ar 33 462 030 très positive.

D'après ce critère d'évaluation, ce projet est rentable. La VAN positive n'est pas suffisant pour connaitre la rentabilité entre plusieurs projets. Pour cela, nous devons chercher d'autres critères pour mesurer l'efficacité de ce projet.

§.4.3. Indice de profitabilité(IP)

L'indice de profitabilité consiste à établir le rapport entre le cash flow actualisé et les capitaux investis. Dans cette méthode, il faut avoir un taux supérieur à 1.

L'indice de profitabilité mesure le profit induit par un ariary du capital investi.

$$IP = \frac{\sum \text{cash flow actualisé}}{\text{Investissement}}$$

$$IP = \frac{101\,362\,030}{67\,900\,000}$$

$$IP = 1.49$$

D'après notre calcul, nous avons un indice de profitabilité de 1.49 supérieur à un . Cela signifie que 1Ar du capital investi procure Ar 0.49 de profit.

On peut dire que ce projet est rentable.

§.4.4. Taux de rentabilité interne (TRI)

Le TRI c'est le taux d'actualisation par lequel la somme du cash flow actualisé est égale à l'investissement initial.

En d'autres termes, c'est le taux qui annule la valeur actuelle nette.

Pour qu'un investissement soit jugé rentable, il faut que le TRI soit supérieur au taux pratiqué par les institutions financières. A partir de ces définitions, on peut tirer la formule :

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

Pour calculer le TRI, il faut procéder à la comparaison du résultat d'actualisation de deux taux.

a) Calcul VAN à 20%

$$\text{VAN (20\%)} = -67\,900\,000 + 15\,503\,700(1+20)^{-1} + 33\,766\,400(1+20)^{-2} + 37\,689\,070(1+20)^{-3} + 44\,028\,000(1+20)^{-4} + 48\,128\,900(1+20)^{-5}$$

$$\text{VAN (20\%)} = 30\,854\,280$$

b) Calcul VAN à 50%

$$\text{VAN (50\%)} = -67\,900\,000 + 15\,503\,700(1+50)^{-1} + 33\,766\,400(1+50)^{-2} + 37\,689\,070(1+50)^{-3} + 44\,028\,000(1+50)^{-4} + 48\,128\,900(1+50)^{-5}$$

$$\text{VAN (50\%)} = -16\,342\,381$$

Pour pouvoir obtenir le taux qui annule la VAN, on utilise une méthode d'interpolation linéaire.

Soit X le taux à rechercher :

$$\frac{X - 50}{20 - 50} = \frac{0 - (-16\,342\,381)}{30\,854\,280 - (-16\,342\,381)}$$

$$X - 50 = -10.5$$

$$X = 39.5$$

$$\text{TRI} = 39.5\%$$

Le TRI est largement supérieur au taux de la banque. Ce taux nous permet d'affirmer que le projet est rentable.

Le TRI de 39.5% représente le cout maximum de capital susceptible de financer ce projet.

CONCLUSION

L'achards est un produit conservé issu de la transformation de fruits notamment la mangue et le citron. Depuis longtemps, ce produit existe dans toutes les zones de la région DIANA et est rependu dans les cotes nord ouest de Madagascar. De temps en temps, les artisans agroalimentaires pratiquent la production, mais sans aucune amélioration. A cause de cela, la production reste aujourd'hui traditionnelle.

La transformation de fruit, notamment la production d'achards représente une nouvelle opportunité dans la filière de l'artisanat agroalimentaire.

La zone nord est connue pour l'importance de la production d'achards. Cela grâce au développement des marchés urbains et à l'ouverture du secteur touristique dans la région DIANA. L'achards d'origine de la zone nord a une qualité distinctive par rapport à celle des autres régions et il est apprécié par les touristes nationaux ou internationaux.

Des études et diverses enquêtes ont été effectués à propos de la production, la consommation et la commercialisation de ce produit. Ces études ont montré qu'il pourra aussi trouver facilement une place importante dans les autres régions où il est moins connu sur le marché car ces fruits sont très abondants dans la grande ile.

L'amélioration du système de production pourra orienter ce produit sur le marché national, régional et international.

Malgré ces perspectives que présente ce produit, il trouve des difficultés qui lui bloquent la route vers la commercialisation. D'après notre recherche, les problèmes majeurs sont liés effectivement à la faiblesse de la qualité et à la faiblesse de l'offre en ce qui concerne ce produit. Ces problèmes sont dus dans un premier temps au manque de professionnalisme des producteurs et à la faiblesse de la technologie de production. En second lieu, il est rare de voir les véritables producteurs pratiquer cette activité comme fonction principale. Pour cela, les producteurs ne cherchent pas d'autres moyens pour investir dans l'exploitation. L'enclavement de certaines zones entraine un blocage pour évacuer les fruits car la production coïncide avec la saison de pluie.

En plus de ces facteurs, le manque d'encadrement du ministère chargé du commerce constitue un frein pour débloquent les artisans traditionnels. Ces

problèmes provoquent la faiblesse de la part de marché de ce produit au niveau national, régional et international. Une fois la qualité de ce produit est améliorée, il pourra être inséré sur le marché, quel que soit le pays.

Pour introduire ce produit au niveau des marchés, il faut investir beaucoup. La mise en place de notre projet contribuera à la résolution des problèmes des artisans.

En matière de production, notre projet a besoin d'Ar 67 900 000 et le recours au financement d'emprunt à long terme s'élève à Ar 60 000 000 et à Ar 10 000 000 de dettes à court terme. Le financement total nécessaire s'élève à Ar 85 000 000.

Ces investissements nous permettront de donner une capacité de production de 10 000 unités pour chaque gamme de produit la première année, et progressera de 5% pour les années à venir.

Au niveau financier, cette capacité de production génère un résultat positif de l'ordre d'Ar 27 573 700 la première année. Quels que soient les critères d'évaluation utilisés, le projet garde sa rentabilité.

Du point de vue économique, ce projet apportera une certaine contribution dans la caisse de l'Etat par le paiement des impôts, taxes et l'ouverture de 23 postes de travail.

BIBLIOGRAPHIE

I – Ouvrages généraux

- 📖 AUDIGIER Guy, Marketing et action commerciale, éd Dno Paris, 1992, 225p
- 📖 DUBOIS Pierre Louis, Technique commerciale et négociation, éd Foucher Paris, 1984, 333p
- 📖 CAMILLER J.C, La petite entre prise Africaine meurt ou résurrection, éd Harmattan, Paris 1996, 238p
- 📖 LANGINIE J.M / MANSILLON G., Action commerciale Mercatique, éd Foucher, Paris, 1990, 605p
- 📖 KOTLER et DUBOIS, Marketing management 6^e édition, éd Publi-Union Paris, 1989, 741p
- 📖 KOTLER et DUBOIS, Marketing management 9^e édition, éd Publi-Union, Paris, 1997, 789p
- 📖 KOTLER et DUBOIS, Marketing management 10^e édition, édition nouveau horizon Paris 2000, p560
- 📖 PETTIGREW Denis, Marketing, éd MC graw-Mill, Paris, 1990, 438p

II – Documents.

- 📄 Bureau district de Diego I – II ; situation géographique de la zone Décembre 2007
- 📄 Direction d'information BOA, Diego Suarez ; différent types de crédit à la BOA, Décembre 2007
- 📄 Direction des exploitations météorologiques Diego Suarez, Evolution de la pluviométrie de la région DIANA Décembre 2007
- 📄 Dossier d'information pour les PME d'Afrique de l'ouest et du centre dans la filière fruits CTA, Gret Réseau TPA, décembre 1999, 32p
- 📄 Dossier d'information pour les PME, d'Afrique, CTA, Gret Réseau TPA, décembre 1999, 34p
- 📄 Guide d'aide à la décision pour la création d'entreprise artisanale de séchage agroalimentaire édition Gères 1999, 29p
- 📄 Le Grenier N°06, juin 1998
- 📄 MAP, Madagascar Action Plan, Gouvernement Malagasy 2007-2012
- 📄 Profil des villes, monographie DIANA, 2006.
- 📄 Service de la statistique Diego Suarez, Production des fruits



UAMA, Antsiranana, statistique des artisanats Décembre 2007

III – Cours Théoriques

- ✂ ANDRIANASOLO Roger Martial, cours marketing 3è et 4è année 2005-2007, Université de Toamasina
- ✂ BOTO Emile, cours commerce international 4è année 2006 Université de Toamasina
- ✂ HORACE Gatien, cours management 4è année 2006 Université de Toamasina
- ✂ MANAMBOLA, cours comptabilité analytique d'exploitation 2è année UNA 2003
- ✂ RATOVOSON Seth, cours système agro industriel 3è et 4è année 2005 - 2006 Université de Toamasina
- ✂ RAVELOSON Vololonirina, cours gestion budgétaire 3è année 2005
- ✂ ZARANADA Venance, cours technique commercial 2è année UNA 2003

Mémoire de Maitrise

- ✂ SALO Vercingétorix, Projet de création d'un centre information en informatique 2007

Site Web

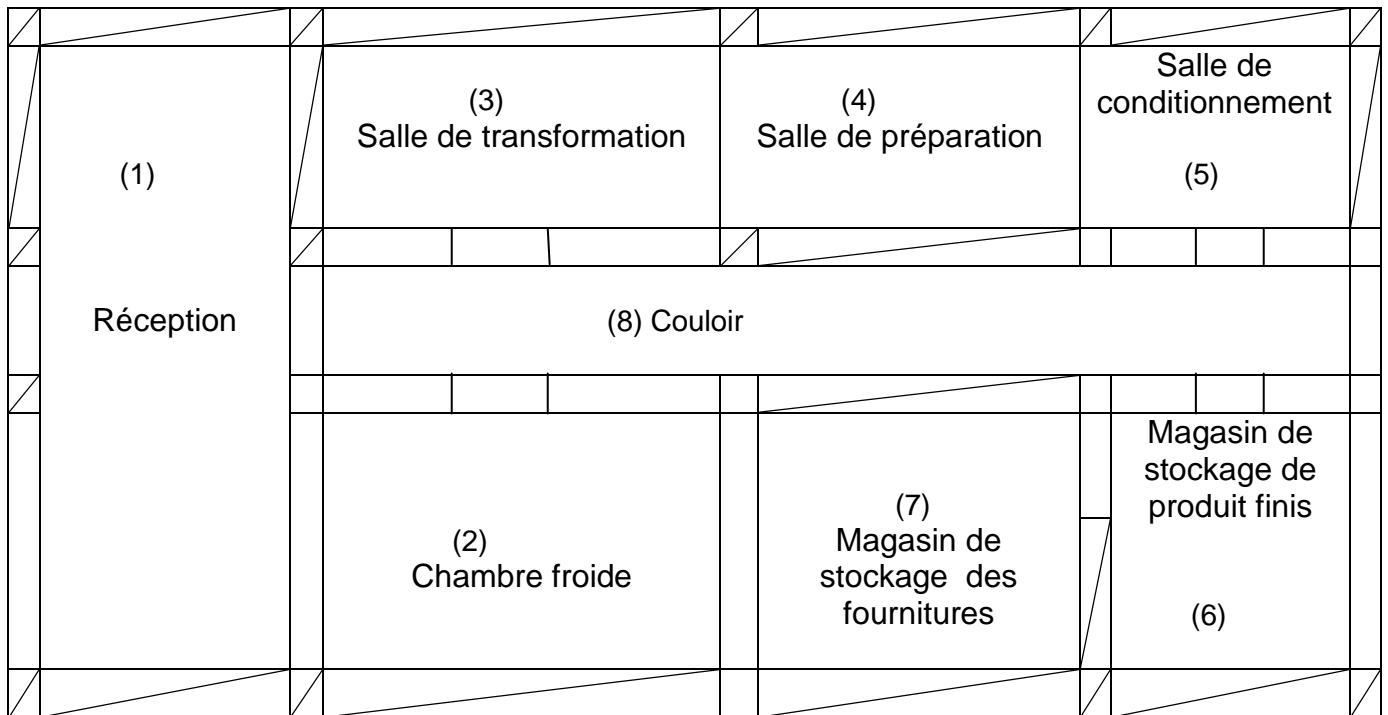


[http:// www ; cg29 .fr](http://www.cg29.fr)

ANNEXES

ANNEXE I

PLAN PHYSIQUE DE L'ATELIER ET MAGASINS



Source : Réflexion personnelle (2008)


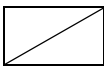

Légende : Porte  Mure  Séparation simple 

DIAGRAMME DE GANTT DE LA REALISATION :

	1 ^{er} mois	2 ^e mois	3 ^e mois	4 ^e mois	5 ^e mois	6 ^e mois	7 ^e mois	8 ^e mois	9 ^e mois	10 ^e mois	11 ^e mois
Formalités administratives											
Achat de terrain											
Recherche de financements											
Recherche de fournisseurs											
Constructions											
Recrutement et formation											
Début de l'activité											

Source : Réflexion personnelle 2008

ANNEXE II
FICHE DE STOCKS

Designation :							Rayon :		
Stock minimal :									
Stock maximal :									
mois	ENTRE			SOTIES			STOCKS		
	Quantité	PU	Montant	Quantité	PU	Montant	Quantité	PU	Montant
Janvier									
Février									
Mars									
Avril									
Mai									
Juin									
Juillet									
Aout									
Septembre									
Octobre									
Novembre									
Décembre									

Source : MANAMBOLA, cours comptabilité analytique d'exploitation II UNA 2003

ANNEXE IV
SUIVI DES CONTACTS :

Dates des contacts	Personnes contactées	Objet du contact	Résultats	Observations	Date prochaine contact	Personnes à contacter

LISTE DES TABLEAUX, DES FIGURES ET PHOTOS

Tableau I : Evolution de la pluviométrie de la région	- 13 -
Tableau II : Evolution des productions de la zone :	- 17 -
Tableau III : Répartition du flux d'utilisation des fruits :	- 18 -
Tableau IV : Variation annuelle du prix par kilogramme.....	- 19 -
Tableau V : Récapitulation du rôle des ingrédients :	- 23 -
Tableau VI : Les préférences des consommateurs :	- 29 -
Tableau VII : Répartition des productions :	- 32 -
Tableau VIII : Prévisions de ventes :	- 33 -
Tableau IX : Variation du prix suivant la contenance.....	- 34 -
Tableau X : Prix de l'achards à Tananarive et àTamatave.....	- 34 -
Tableau XI : Récapitulation du nouveau processus .de fabrication.....	- 54 -
Tableau XII : Récapitulation des équipements	- 59 -
Tableau XIII : Récapitulation des MMB.....	- 59 -
Tableau XIV: Récapitulation des investissements	- 60 -
Tableau XV : Amortissement du frais de développement immobilisable.....	- 61 -
Tableau XVI : Amortissement des constructions et installations :	- 61 -
Tableau XVII : Amortissement du matériel de transport.....	- 62 -
Tableau XVIII : Amortissement des matériels et outillages.....	- 62 -
Tableau XIX : Amortissement des MMB	- 63 -
Tableau XX : Différents types de crédit à la BOA.....	- 64 -
Tableau XXI : Amortissement d'emprunt à long terme :.....	- 65 -
Tableau XXII : Récapitulation des amortissements des immobilisations	- 66 -
Tableau XXIII : Prévision du prix/	- 73 -
Tableau XXIV : Bilan d'ouverture	- 80 -
Tableau XXV : Chiffre d'affaires prévisionnel d'achards	- 81 -
Tableau XXVI : Chiffre d'affaire du jus salé.....	- 82 -
Tableau XXVII : Rémunération du personnel.....	- 83 -
Tableau XXVIII : Répartition des charges financières	- 84 -
Tableau XXIX : Présentation du compte de résultat prévisionnel (Méthode par nature)	- 84 -
Tableau XXX : Flux de trésorerie (méthode indirecte).....	- 85 -
Tableau XXXI : Prestation du CAF	- 86 -
Tableau XXXII : Présentation du Cash flow	- 86 -
Tableau XXXIII : Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 1	- 87 -
Tableau XXXIV : Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 2.....	- 88 -
Tableau XXXV : Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 3.....	- 89 -
Tableau XXXVI : Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 4.....	- 90 -
Tableau XXXVII : Bilan prévisionnel au 31/12 de l'année 5	- 91 -
Tableau XXXVIII : Récapitulation des CV (Ar).....	- 92 -
Tableau XXXIX : Récapitulation des charges fixes.....	- 93 -
Tableau XL : Détermination du SR et point mort.....	- 93 -
Tableau XLI : Détermination de la rentabilité commerciale	- 94 -
Tableau XLII : Détermination des ratios de rentabilité économique.....	- 95 -
Tableau XLIII :Détermination des cash-flows cumulés.....	- 96 -

Figure I : La carte de la zone	- 15 -
Figure II : Présentation du flux de la commercialisation :.....	- 19 -
Figure III : Etape de fabrication :	- 24 -
Figure IV : Organigramme :.....	- 47 -
Figure V : le diagramme de fabrication:	- 53 -
Figure VI : Détermination du prix :	- 72 -
Photo I : Fruits bruts	- 22 -
Photo II : Pulpes stockées (pre-maceration)	- 25 -
Photo III : Achards conditionnés.....	- 26 -

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

METHODOLOGIE

INTRODUCTION..... - 7 -

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU PROJET - 9 -

Chapitre I : IDENTIFICATION DU PROJET - 10 -

Section I : Opportunité du projet : - 10 -

§.1 : Implantation du projet : - 10 -

§.1.1. Principales activités du projet : - 10 -

§.1.2. Taille du projet : - 11 -

§.2 : Disponibilité des fruits : - 11 -

§.3 : Les marchés visés : - 11 -

Section II : Production des fruits : - 12 -

§.1 : Présentation géographique de la zone : - 12 -

§.1.1. La délimitation de la zone : - 12 -

§.1.2. Le relief : - 12 -

§.1.3. Le climat : - 13 -

a) La pluviométrie : - 13 -

b) Régime thermique : - 14 -

§.1.4. La démographie : - 14 -

§.2 : Le système de production agricole : - 15 -

§.2.1. Technique de plantation de la mangue et du citron: - 16 -

§.2.2. La récolte : - 16 -

a) Moment de récolte : - 16 -

b) Matériels de récolte : - 16 -

§.3 : Evaluation annuelle de la production : - 16 -

§.3.1. La production de la zone : - 17 -

§.3.2. La production de la région DIANA - 17 -

§.3.3. Le marché de ces fruits : - 17 -

a) Les intervenants du marché : - 18 -

b) Le prix agricole - 19 -

Section III : La production d'achards : - 20 -

§.1. Les critères de choix des fruits : - 20 -

§.2. Les technologies de production : - 20 -

§.3. Les caractéristiques des achards : - 21 -

§.3.1. Le besoin de fruit : - 21 -

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES



a) Mangue :	- 21 -
b) Citron :	- 22 -
§.3.2. Les additifs :	- 22 -
§.3.3. L'emballage :	- 23 -
§.4. Les étapes de fabrication :	- 23 -
§.4.1. Le lavage :	- 24 -
§.4.2. Le dépulpage :	- 24 -
a) L'épluchage :	- 24 -
b) L'extraction du jus :	- 24 -
§.4.3. Le découpage :	- 24 -
§.4.4. La pré-macération :	- 24 -
§.4.5. Le conditionnement :	- 25 -
Chapitre II : ETUDE DU MARCHÉ :	- 27 -
<i>Section I : Analyse de la demande :</i>	- 27 -
§.1 : Les consommateurs et ses besoins :	- 28 -
§.1.1. Typologies de la clientèle :	- 28 -
a) Consommateurs finaux :	- 28 -
b) Utilisateurs courant :	- 29 -
§.1.2. Les besoins des consommateurs :	- 29 -
§.2 : Evaluation actuelle de la demande :	- 30 -
§.1.1. Demande actuelle :	- 30 -
§.1.2. Demande croissante :	- 30 -
§.3 : Clientèles cibles :	- 30 -
§.4 : Prévision de la demande :	- 30 -
<i>Section II : Analyse de l'offre :</i>	- 31 -
§.1 : Les producteurs :	- 31 -
§.2 : Evaluation de l'offre :	- 31 -
§.3 : Prévisions de la production :	- 31 -
§.3.1. Intérêt des sous produits :	- 32 -
§.3.2. Production envisagée :	- 32 -
§.4 : Prévisions des ventes :	- 32 -
<i>Section III : Les prix et les concurrents :</i>	- 33 -
§.1 : Prix :	- 33 -
§.1.2 : Variation du prix :	- 33 -
a) Les producteurs :	- 33 -
b) Contenances :	- 34 -
c) Eloignement de la zone :	- 34 -
d) Saisons :	- 34 -

§.1.3. Evolution du prix :	- 34 -
§.2 : Analyse de la concurrence :	- 35 -
§.2.1. Identification des concurrences :	- 35 -
§.2.2. Forces et faiblesses :	- 35 -
a) Forces :	- 35 -
b) Faiblesses :	- 36 -
§.3 : Analyse de la part de marché :	- 36 -
§.3.1. Marché réel :	- 36 -
§.3.2. Marché potentiel :	- 36 -
Chapitre III : LES OBJECTIFS ET LES CONTRAINTES.....	- 37 -
Section I: Problèmes des artisans :	- 37 -
§.1 : Contraintes liées à l'approvisionnement :	- 37 -
§.1.1. Défectuosité des infrastructures routières :	- 37 -
§.1.2. Problèmes liés au transport :	- 37 -
§.2 : Contraintes liées à la production :	- 37 -
§.2.1. Individualisme et non professionnalisme :	- 38 -
§.2.2. Faiblesse de la technologie de production :	- 38 -
§.2.3. Insuffisance de fonds :	- 38 -
§.3 : Contraintes liées à la commercialisation :	- 38 -
§.3.1. Non respect des normes de production :	- 39 -
§.3.2. Traditionalisme du système commercial :	- 39 -
Section II : Objectifs :	- 39 -
§.1 : Objectifs économiques :	- 39 -
§.1.1. Valorisation des ressources agricoles :	- 40 -
§.1.2. Augmentation de revenus des producteurs :	- 40 -
§.1.3. Augmentation de la recette publique :	- 40 -
§.2 : Objectifs commerciaux :	- 40 -
§.2.1. Amélioration de la qualité :	- 41 -
a) Qualité hygiénique :	- 41 -
b) Qualité nutritionnelle :	- 41 -
c) Qualité organoleptique :	- 41 -
d) Qualité de service :	- 41 -
§.2.2. Découverte de partenaires commerciaux :	- 42 -
§.3 : Objectifs sociaux :	- 42 -
§.3.1. Motivation des producteurs :	- 42 -
§.3.2. Protection de la santé :	- 42 -
§.3.3. Création d'emploi :	- 43 -

DEUXIEME PARTIE: ELABORATION D'UN NOUVEAU SYSTEME D'EXPLOITATION	- 44 -
Chapitre I : ORGANISATION DE LA PRODUCTION	- 45 -
<i>Section I : La structure organisationnelle :</i>	- 45 -
§.1.1. Raisons du choix :	- 45 -
§.1.2. Le fonctionnement du projet :	- 46 -
a) Les employés permanents :	- 46 -
b) Les employés temporaires :	- 46 -
§.2 L'organigramme :	- 46 -
§.3 La définition du poste :	- 47 -
§.3.1. Le gérant :	- 47 -
§.3.2. Attaché commercial :	- 48 -
§.3.3. Comptable :	- 48 -
§.3.4. Magasiner :	- 48 -
§.3.5. Chauffeur livreur :	- 48 -
§.3.6. Secrétaire :	- 48 -
<i>Section II : Le processus de production</i>	- 49 -
§.1- La normalisation	- 49 -
§.1.1. La mise en place d'une norme ISO 9000 Version 2000	- 49 -
a) Le système de management de la qualité (SMQ)	- 49 -
b) La responsabilité de la direction	- 50 -
c) Le management des ressources :	- 50 -
d) Analyse et amélioration du résultat obtenu	- 50 -
§.1.2. Les stratégies de la réalisation	- 51 -
a) Surveillance et mesure des processus	- 51 -
b) La surveillance et mesure des produits	- 51 -
c) La maîtrise du produit non-conforme:	- 51 -
§.1.3. Les actions après la réalisation :	- 52 -
a) L'amélioration continue :	- 52 -
b) Les actions correctives :	- 52 -
c) Les actions préventives :	- 52 -
§.2 : Le diagramme de fabrication	- 53 -
§.3 : Emballage et conditionnement :	- 55 -
§.3.1. L'emballage :	- 55 -
§.3.2. Le conditionnement :	- 55 -
§.3.3. Rôles de l'emballage et du conditionnement :	- 55 -
a) La protection du produit :	- 55 -
b) Le support d'information :	- 55 -

c) La fonction marketing de l'emballage :	- 56 -
<i>Section III : Evaluation financière des investissements :</i>	- 56 -
§.1 : Nature des investissements :	- 57 -
§.1.1. : Frais de développement immobilisable :	- 57 -
§.1.2. Terrain :	- 57 -
§.1.3. Constructions et installations	- 58 -
a) Constructions :	- 58 -
b) Installations :	- 58 -
§.1.4. Matériel de transport :	- 58 -
§.1.5. Matériels et outillages :	- 58 -
§.1.6. Matériels et mobiliers de bureau (MMB) :	- 59 -
§.2 : Amortissements des investissements.....	- 60 -
§.2.1. Amortissement du frais de développement immobilisable . -	61 -
§.2.2. Amortissement des constructions et installations :	- 61 -
§.2.3. Amortissement du matériel de transport :	- 62 -
§.2.4. Amortissement des matériels et outillages	- 62 -
§.2.5. Amortissement des matériels et mobiliers de bureau :	- 62 -
§.3 : Financements du projet :	- 63 -
§.3.1. Conditions d'octroi de crédit à la banque :	- 63 -
a) Critère subjectif :	- 63 -
b) Critère objectif :	- 63 -
§.3.2. Modes de financement :	- 64 -
a) Financement internes	- 64 -
b) Financements externe :	- 64 -
§.3.3. Décision de financement :	- 64 -
a) Forme du crédit :	- 65 -
b) Montant du crédit :	- 65 -
CHAPITRE II : LES STRATEGIES DE LA COMMERCIALISATION	- 67 -
<i>Section I : Conduite de l'action vente</i>	- 67 -
§.1 : Prospection commerciale	- 67 -
§.2 : Négociation commerciale	- 68 -
§.3 : Conditions commerciales :.....	- 68 -
<i>Section II: Démarches marketing :</i>	- 69 -
§.1 : Politiques associées aux produits :.....	- 69 -
§.1.1. Stratégie de positionnement :	- 70 -
§.1.2. Stratégie de segmentation :	- 70 -
§.1.3. Stratégie de différenciation :	- 71 -
§.2 : Politiques associées au prix :	- 71 -

§.2.1. Stratégie de pénétration :	- 71 -
§.2.2. Stratégie de fidélisation :	- 72 -
§.2.3. Détermination du prix :	- 72 -
a) Objectifs :	- 72 -
b) Méthode de tarification :	- 72 -
c) Fixation du prix :	- 73 -
§.3 : Politiques associées à la communication :	- 73 -
§.3.1. Publicité :	- 74 -
a) La stratégie Pull.....	- 74 -
b) Véhicules de la communication publicitaire	- 75 -
§.3.2. Promotions de vente :	- 75 -
a) Stratégie push.....	- 76 -
b) Moyens utilisés :	- 76 -
§.4 : Politiques associées à la distribution :	- 76 -
§.4.1. Vente directe :	- 77 -
§.4.2. Ventes par intermédiaires :	- 77 -
a) Canal court :	- 77 -
b) Canal long :	- 78 -
c) Types de commerce :	- 78 -
Chapitre III : ANALYSE FINANCIERE DES INVESTISSEMENTS :	- 79 -
Section I : Analyse financière :	- 79 -
§.1 : Fonds de roulement :	- 79 -
§.1.1. Bilan d'ouverture :	- 79 -
§.1.2. Calcul des fonds de roulement :	- 80 -
a) A partir du haut du bilan	- 80 -
b) A partir du bas du bilan.....	- 80 -
§.2 : Comptes de résultat prévisionnel :	- 81 -
§.2.1. Comptes des produits :	- 81 -
a) Chiffre d'affaires d'achards :	- 81 -
b) Chiffre d'affaire du jus salé :	- 82 -
§.2.2. Comptes des charges :	- 82 -
a) Achats consommés :	- 82 -
b) Services extérieurs :	- 82 -
c) Dotations aux amortissements :	- 83 -
d) Charges du personnel :	- 83 -
e) Impôts et taxes :	- 83 -
f) Charges financières :	- 83 -

.§.1 : Flux de trésorerie :	- 85 -
§.3.1. Capacité d'autofinancement(CAF) :	- 86 -
§.3.2. Cash flow prévisionnel :	- 86 -
<i>Section II : Analyse de rentabilité du projet :</i>	- 92 -
§.1: Seuil de rentabilité (SR)	- 92 -
§.1.1. Charges variables	- 92 -
§.1.2. Charges fixes :	- 92 -
§.1.3. Calcul du seuil de rentabilité :	- 93 -
§.2: Evaluation de la rentabilité commerciale.	- 94 -
§.3: Evaluation économique et sociale	- 94 -
§.3.1. Rentabilité économique	- 94 -
a) La productivité du personnel.....	- 94 -
b) La performance économique.....	- 95 -
c) Rendement du facteur de travail.....	- 95 -
§.3.2. Rentabilité sociale :	- 95 -
§.4 : Evaluation financière de la rentabilité :	- 96 -
§.4.1. Délai de récupération des capitaux investis(DRCI)	- 96 -
§.4.2. La valeur actuelle nette(VAN)	- 96 -
§.4.3. Indice de profitabilité(IP)	- 97 -
§.4.4. Taux de rentabilité interne(TRI)	- 98 -
a) Calcul VAN à 20%	- 98 -
b) Calcul VAN à 50%	- 98 -
CONCLUSION	- 99 -
BIBLIOGRAPHIE	- 101 -
ANNEXES	- 103 -
LISTE DES TABLAEUX, DES FIGURES ET PHOTOS	- 108 -
TABLE DES MATIERES	- 110 -