

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE.....	3
LISTE DES	
TABLEAUX.....	4
LISTE DES FIGURES	
.....	5
LISTE DES	
ABREVIATIONS.....	6
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU	
PROJET.....	3
CHAPITRE I. IDENTIFICATION DU	
PROJET.....	3
SECTION 1. CONTEXTE DU PROJET.....	3
SECTION 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET .....	5
CHAPITRE II : LOCALISATION DU	
PROJET.....	9
SECTION 1 : SITUATION GÉOGRAPHIQUE .....	9
SECTION 2 : OPPORTUNITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE.....	10
CHAPITRE III. ETUDE DE	
MARCHÉ.....	13
SECTION 1. ANALYSE DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE .....	13
SECTION 2. POLITIQUES COMMERCIALE .....	21
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE ET	
ORGANISATIONNELLE.....	26
CHAPITRE I. FAISABILITE TECHNIQUE DU	
PROJET.....	26
SECTION 1. ETUDE TECHNIQUE DE L'EXPLOITATION.....	26
SECTION 2. ESTIMATION DES RESSOURCES .....	32
CHAPITRE II. CAPACITÉ DE PRODUCTION	
ENVISAGEE.....	34
SECTION 1. CAPACITÉ DE PRODUCTION.....	34
SECTION 2. ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE .....	35
CHAPITRE III. FAISABILITE	
ORGANISATIONNELLE.....	37
SECTION 1. STRUCTURE ENVISAGÉE .....	37
SECTION 2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	38
SECTION 3. CHRONOGRAMME.....	42

<b>TROISIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE DU PROJET.....</b>	<b>45</b>
<b>    CHAPITRE I. ETUDE DES RESSOURCES     FINANCIERES.....</b>	<b>45</b>
SECTION 1. ETUDE DE L'INVESTISSEMENT .....	46
SECTION 2 : PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET.....	50
<b>    CHAPITRE II. ANALYSE DES ETATS FINANCIERES PREVISIONNELS DU     PROJET.....</b>	<b>52</b>
SECTION 1. COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL .....	52
SECTION 2. BILANS PREVISIONNELS ET FLUX DE TRESORERIE .....	57
<b>    CHAPITRE III. EVALUATION FINANCIERE ET SOCIAUX     ECONOMIQUE.....</b>	<b>65</b>
SECTION 1. EVALUATION DU PROJET.....	65
SECTION 2. EVALUATION SOCIOECONOMIQUE ET CADRE LOGIQUE DU PROJET.....	70
<b>        CONCLUSION</b>	
<b>GÉNÉRALE.....</b>	
.....75	
<b>ANNEXE.....</b>	
.....77	
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	
.....90	
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	
.....91	

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Comparaison de statut juridique de l'entreprise .....	6
Tableau 2: Classification du litchi .....	7
Tableau 3 : Répartition de la population par arrondissement dans la ville de Toamasina .	11
Tableau 4: Importation de litchi de l'UE-27 (2008-2009) .....	15
Tableau 5: liste des matériels nécessaire .....	32
Tableau 6: Effectif des employés .....	33
Tableau 7 : Répartition de la production par mois .....	34
Tableau 8 : Evolution de la production sur cinq ans .....	35
Tableau 9 : Prévision d'achat pour les cinq premières années .....	35
Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaires .....	36
Tableau 11 : Profil de personnel.....	41
Tableau 12 : Chronogramme .....	43
Tableau 13 : Détails des immobilisations.....	47
Tableau 14 : Tableau d'amortissement N.....	48
Tableau 15 : Tableau d'amortissement N +1 .....	48
Tableau 16 : Tableau d'amortissement N+2 .....	48
Tableau 17 : Tableau d'amortissement N+3 .....	49
Tableau 18 : Tableau d'amortissement N+4 .....	49
Tableau 19 : Détails des ressources et des emplois .....	50
Tableau 20 : Tableau de remboursement de dette .....	50
Tableau 21 : Détails des fonds de roulement initial .....	51
Tableau 22 : Détails des charges .....	52
Tableau 23 : Détails des produits .....	54
Tableau 24 : compte de résultat par nature.....	55
Tableau 25 : Compte de résultat par fonction.....	56
Tableau 26 : Bilan d'ouverture .....	57
Tableau 27 : Bilan actif année 1 .....	58
Tableau 28 : Bilan passif année 1 .....	58
Tableau 29 : Bilan actif année 2 .....	59
Tableau 30 : Bilan passif année 2 .....	59
Tableau 31 : Bilan actif année 3 .....	60
Tableau 32 : Bilan passif année 3 .....	60
Tableau 33 : Bilan actif année 4 .....	61
Tableau 34bilan passif année 4.....	61
Tableau 35 : Bilan actif année 5 .....	62
Tableau 36 : Bilan passif année 5 .....	62
Tableau 37 : Flux de trésorerie par méthode directe .....	63
Tableau 38 : Flux de trésorerie par la méthode indirect .....	64
Tableau 39 : Calcule de la MBA actualisé .....	66
Tableau 40: Calcul du délai de récupération du capital investi (en Ariary) .....	68
Tableau 41 : Évolution de la valeur ajoutée .....	71
Tableau 42 : Tableau de ratios.....	72
Tableau 43 : cadre logique d'intervention.....	73

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Carte de la ville de Toamasina.....	9
Figure 2 : Processus d'une opération de traitement du litchi .....	27
Figure 3 : Processus de production.....	30
Figure 4: Organigramme .....	38

## LISTE DES ABREVIATIONS

ACP	Afrique Caribe Pacifique
BFRI	Besoin en Fonds de Roulement Initiale
C	Capital
CA	Chiffre d'affaires
CAHT	Chiffre d'affaires Hors Taxes
CATTC	Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprise
CF	Charges Financières
CNTMAD	Centre National de Téléenseignement de Madagascar
COI	Commission de l'Océan Indien
COLEACP	Comité Liaison Europe-Afrique –Caraïbe – Pacifique
COMESA	Commune Market for Eastern and Sourthern Africa
CT	Court Termes
CTHT	Centre Technique Horticole de Toamasina
DEGS	Droit, Économie, Gestion et Sociologie
DRCI	Délais de Récupération des Capitaux Investis
EBE	Excédents Brute d'Exploitation
EI	Entreprise Individuel
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité
EUROSTAT	Europe Statistique
FCE	Fianarantsoa Cote Est
FRI	Fonds de Roulement Initial
GEL	Groupement des Exportateur des Litchis
HT	Hors taxes
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiable
IP	Indice de Profitabilité
LT	Long Termes

MBA	Marges brute d'Autofinancement
OECFM	Ordre des Experts Comptable et Financier de Madagascar
ONG	Organisation Non Gouvernemental
OTIV	Ombon-Tahiry I
PCG	Plan Comptable Générale
PIB	Production Intérieure Brute
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNB	Production Nationale Brute
PPRR	Projet de Promotion des Revenu ruraux
RN	Route nationale
SA	Société Anonyme
SADC	South Africa Development Community
SARL	Société A Responsabilité Limité
SAU	Société Anonyme Unipersonnel
SC	Société en Commandité
SNC	Société en Nom Commandité
SPA	Service Provincial d'Agriculture
TRI	Taux de Rentabilité Interne
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxes sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européen
UPRIM	Université de Privée de Madagascar
VAN	Valeur Actuelle Nette
VNC	Valeur Nette Comptable
VO	Valeur d'Origine

## INTRODUCTION

Parmi les produits agricoles de Madagascar, le litchi fait partie des produits qui ont une très grande importance sur le marché international. Autrefois, le pays occupait une place importante dans le commerce international par l'exportation des produits agricoles. Depuis quelques années, on a constaté que la part de marché de ces produits diminue d'année en année. Nos concurrents de l'autre côté ne cessent de se développer en modernisant leurs techniques et moyen de production. Les produits malgaches tels que : le girofle, la vanille, et le cacao en sont déjà victimes.

Actuellement, la filière litchi, principale source de revenu des ruraux de la côte Est, subi le même sort. Cette filière est confrontée au double problème de marché.

D'un côté, l'exportation est touchée par la perte de notoriété à cause de la mauvaise qualité de nos fruits. De plus, les exigences des pays importateurs en matière de qualité et norme risquent de limiter notre exportation. Le mode de production basé sur la cueillette et le manque de professionnalisme des acteurs compromettent la qualité du litchi. Sur ce point, l'amélioration de la qualité de litchi pour l'exportation permettra à Madagascar de pérenniser sa position de leader sur le marché européen, de redorer l'image du litchi malgache, d'avoir un prix satisfaisant sur le marché et par conséquent, d'augmenter le revenu de tous les acteurs locaux.

De l'autre côté, le marché local est limité par la possibilité de distribution en termes de distance entre les producteurs et les consommateurs, ajoutée à la saisonnalité du produit. La durée de consommation du litchi n'est que 3 mois au maximum alors que la production annuelle peut couvrir le besoin local durant plusieurs mois de consommation s'il existe un moyen de conservation adéquat. La saison de cueillette du litchi qui se tient pendant la période de pluies limite la possibilité d'évacuation de ce produit à travers l'île. La région productrice se trouve, donc, dans une situation de surabondance de litchi en mois de novembre et décembre alors qu'une partie de la grande île ne peut

même pas en profiter. L'amélioration du réseau de distribution et de condition de stockage serait une opportunité de développement de la filière litchi au niveau national.

Devant ces contextes, Madagascar dispose deux possibilités de développement du marché de litchi. Il s'agit de l'exploitation du marché interne et du marché externe étant donné que le litchi est un produit hautement demandé à Madagascar. C'est pour cette raison qu'une idée de recherche sur la possibilité de satisfaire la demande de litchi en dehors de la saison de production, nous est venue en tête. Il s'agit d'une situation qui peut être transformée en opportunité d'affaire. C'est pour cette raison que nous avons choisi le thème sur l'étude de faisabilité de projet intitulé « CREATION D'UNE ENTREPRISE DE CONSERVATION DE LITCHI A TOAMASINA ».

La réalisation de ce projet présente plusieurs intérêts tels que :

- Le développement du marché de litchi à travers la promotion de la consommation locale.
- La création d'emplois : l'unité contribue à la réduction du chômage par la création d'emploi qu'elle apporte, aussi minime soit-elle, pour le promoteur et pour les mains d'œuvres locales et/ou nationales.
- La création de richesse par l'augmentation de revenu : comme toute entreprise, elle permet la réalisation des profits pour rémunérer le capital investi.
- Finalement, la contribution au développement régional et national : l'augmentation du PNB et du PIB renforce la caisse de l'État par le biais des impôts et taxes payés.

La réalisation de ce travail a nécessité la méthodologie comprenant les études documentaires, les enquêtes sur terrain, les entretiens avec des personnes ressources et l'analyse des données. Cette démarche est composée de trois phases dont la phase préparatoire, la phase de collecte des données sur terrain et la phase de finalisation. A cet effet, la situation de la demande et de l'offre sera appréciée à partir des informations collectées auprès des consommateurs et des organismes intervenant dans la distribution et la production de litchi.

Pour bien structurer la présentation de la recherche, ce travail comporte trois parties essentielles qui décrivent toutes les étapes d'analyse de faisabilité de la création de l'unité envisagée.

- La première partie traite la présentation du projet,
- La deuxième partie décrit l'étude de faisabilité technique et organisationnelle,
- La dernière partie met en exergue l'étude financière du projet.

## PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET

La présentation d'un projet concerne la mise en exergue de toutes les informations essentielles permettant d'identifier les actions à entreprendre durant toutes les interventions. Cette partie comporte donc l'identification, la localisation du projet et l'analyse de marché. Elle nous permettra d'apprécier la pertinence du projet par rapport aux contextes socio-économiques actuels notamment en matière de développement. La première partie est consacrée à l'identification du projet. Ceci traitera du contexte et des caractéristiques du présent projet. Le deuxième chapitre décrit le lieu d'implantation avec les opportunités socio-économique correspondantes. Le troisième chapitre traite l'aspect commercial de l'activité envisagée. Il s'agit de l'analyse de la faisabilité commerciale à travers une étude de marché. Il comporte la description du marché visé, l'analyse de la demande et de l'offre ainsi que la stratégie marketing envisagée.

### Chapitre I. IDENTIFICATION DU PROJET

Ce chapitre présente le contexte général du projet. Il consiste à expliquer les principaux caractéristiques de l'intervention, l'aperçu sur le litchi qui est la matière première à exploiter. Enfin, l'environnement qui peut affecter la réalisation du travail envisagé sera également analysé à travers les différentes sections. Ces différents éléments seront, donc, développés dans chaque section.

#### **SECTION 1. CONTEXTE DU PROJET**

L'objet de ce projet est la création d'une entreprise de conservation et de commercialisation de litchi à Toamasina. Ce type d'entreprise permet de valoriser la production de litchi non utilisée à cause de son caractère périssable.

## 1.1. Justification du projet

Actuellement, une grande partie de la production de litchi est encore non exploitée. La quantité de litchi commercialisée et consommée ne représente que 70%<sup>1</sup> de la production nationale. L'enquête menée après des consommateurs et des producteurs du litchi a permis de constater un important manque à gagner sur les productions annuelles à cause de non maîtrise de la filière. Cette situation est due à une grande lacune sur l'organisation de l'exploitation et au non maîtrise des techniques de conservation de cette richesse agricole Malagasy. Certains planteurs dans le milieu enclavé ne peuvent que se contenter seulement à une consommation familiale ou domestique malgré les valeurs marchandes du litchi qu'ils produisent. Pour les zones de production plus proche des grandes villes, malgré l'accessibilité de marché, la commercialisation est fortement limitée par les normes et les capacités d'exportation des exportateurs certifiés. Les produits qui sont arrivés sur le marché local restent également très limités dans le temps. Ainsi, le litchi est en abondance sur le marché durant le mois de décembre et janvier seulement. À partir de la troisième semaine de ce mois de janvier, il commence à disparaître alors qu'il y a toujours une forte demande qui pourrait être maintenue jusqu'à la fin d'année. C'est pour cette raison que la conservation de litchi constitue un projet pertinent pour permettre de valoriser les produits agricoles et de satisfaire le besoin des consommateurs. Il s'agit d'une activité qui ne demande pas de matériels sophistiqués ou d'un investissement lourd. La technique de production qui sera développée dans la deuxième partie de cet ouvrage est simple et adaptée à la zone d'implantation du projet.

De plus, la création d'une telle unité va renforcer les investissements déjà en place dans le secteur industriel. Elle contribue à la concrétisation des objectifs de développement de Madagascar à travers l'accroissement de la valeur ajoutée agricole. Étant un investissement d'un coût modeste, cette unité augmentera le nombre des PME déjà en place qui constitue un des piliers de la relance de l'économie nationale.

---

<sup>1</sup> Rapport du PPR Toamasina en 2009

## 1.2. Apport du projet

La mise en place de l'entreprise faisant l'objet de ce projet présente à la fois des apports économiques et sociaux. Sur le plan social, comme toute création d'entreprise, ceci permettra de créer des emplois à travers le recrutement des salariés de l'unité. Il s'agit des emplois directs mais la promotion de la filière litchi va également créer des emplois d'une manière indirecte au niveau des producteurs. Tout cela va contribuer à l'amélioration des revenus des planteurs parce que cette unité sera un garant de la continuité et de la rentabilité de l'exploitation de filière de litchi à Madagascar en plus de la valeur à l'exportation du produit.

Sur le plan économique, l'apport de cet investissement se répercute à tous les niveaux tels que l'économie locale, régionale et nationale. Cet investissement constitue un renforcement des acteurs économique œuvrant dans l'agrobusiness. Il s'agit d'une étape significative dans la valorisation du secteur agricole.

## SECTION 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET

Cette section est consacrée à l'identification des intérêts, des buts et des objectifs du projet à mettre en œuvre dans cette étude. Elle traite également la présentation générale du litchi avec la précision de la caractéristique du produit proposé au client dans le cadre de la présente activité. Ce dernier point permet d'avoir une idée précise sur la matière première à exploiter et sur le produit proposé.

### 2.1 Intérêts du projet

La mission principale est de promouvoir la consommation des litchis durant toute l'année à Madagascar. Ce projet va également donner une valeur ajoutée sur les produits agricoles grâce à la conservation et l'acheminement du produit vers toutes les régions.

L'intérêt de ce projet est également porté sur sa contribution à la création d'emplois, d'une part, et la promotion de l'investissement dans le secteur agroalimentaire, d'autre part. Comme toute création d'entreprise, la réalisation de ce projet entraîne une création d'emplois, aussi minime soit-elle, pour le promoteur et pour les employés.

## 2.2 But et objectif du projet

Ce projet a pour objet la mise en place d'une unité de conservation artisanale du litchi à Madagascar. Il s'agit d'une création d'entreprise, donc, une activité génératrice de revenu. Le but c'est de mettre en place et de développer une entreprise rentable et viable à long termes. La concrétisation de ceci fait appel à la réalisation de plusieurs objectifs.

- Le premier objectif c'est de conquérir le marché de litchi sec et de s'y tenir afin d'assurer la survie et le développement de notre entreprise.
- On vise également à réaliser le maximum de bénéfice pour garantir la rémunération des capitaux investis et à harmoniser la subsistance, le développement de la firme ainsi que son éventuelle extension.

A cet effet, la conquête du marché, la meilleure allocation de ressource, l'efficience de l'investissement et la réalisation du profit demeure des leitmotsivs permanent de l'intervention. En ce qui concerne le statut juridique adopté, nous allons fixer le choix à partir de l'analyse de chaque forme juridique possible pour la création d'entreprise sur le territoire Malagasy. Celle-ci permet de trouver la forme juridique la plus avantageuse pour l'activité envisagée. Le tableau n°1 propose le résumé de la comparaison à faire entre les différentes formes juridiques possibles en matière de création d'entreprise à Madagascar.

**Tableau 1: Comparaison de statut juridique de l'entreprise**

CRITERES	Entreprise Individuelle	Société en Commandite	Société en Nom Commanditaire
Objet social	Tout objet sauf les activités d'assurance et de capitalisation		
Capital minimum	aucun	Consentement des associés	
Valeurs d'une action			
Cession de parts	Régime de fait (impôt synthétique) ou du réel	Consentement de tous les associés et constaté par écrit	
Responsabilité des associés	Totale et indéfinie sur les biens personnels	Responsabilité limité au apport pour les commandités et illimité pour le commanditaire	Infiniment et solidairement responsable
Nombre d'associé	Individuel	Minimum 1	
Commissaire au compte			

CRITERES	SARL	EURL	SA	SAU
Objet social	Tout objet sauf les activités d'assurance et de capitalisation			
Capital minimum	10 000 000 Ar	1 000 000 Ar	20 000 000 Ar	2 000 000 Ar
Valeurs d'une action	20 000 Ar		20 000 Ar	
Cession de parts	Librement cessibles, mais avec accord de la majorité des associés si cession à			Librement cessibles et négociables

	des tiers		
Responsabilité des associés	Limité aux apports		
Nombre d'associé	Minimum 2	Unique	Minimum 2
Commissaire au compte	Obligatoire si : employant plus de 50 salariés ou réalisant plus de 500 million d'Ariary de CA si le capital social est plus de 100 million d'Ariary		

D'après l'analyse comparative des avantages et des inconvénients de chaque forme juridique pour l'exploitation envisagée, la forme EURL est la plus adaptée à l'unité à créer. Ainsi, étant dans le régime de droit commun, les caractéristiques juridiques de notre future unité se présentent comme suit :

- Raison sociale : FABCONSERVE
- Forme juridique : SARL Unipersonnel
- Capital social : 50 900 000 Ariary divisé en action de 20 000 ariary
- Objet social : conservation et distribution des litchis.

### 2.3 Aperçu sur le litchi

Le litchi est un arbre de taille moyenne qui peut atteindre une hauteur de 15 à 20 m. La silhouette générale est assez ronde, le feuillage est dense et bien couvrant. Il est connu sous le nom scientifique *Nephelium* dont les autres caractéristiques sont résumées dans le tableau n°2

**Tableau 2:** Classification du litchi

Famille	Sapindacée
Nom scientifique	<i>Nephelium litchi</i>
Nom botanique	<i>Litchi chinensis</i>
Nom commun	Litchi

Source : Service Provincial de l'Agriculture (S.P.A) Toamasina

À travers le monde, il existe deux variétés ou sous-pièces de *Litchi chinensis*. Il s'agit de :

- *Litchi chinensis* subsp. *chinensis*, originaire de Chine et d'Indochine
- *Litchi chinensis* subsp. *Philippinensis*, originaire des Philippines et d'Indonésie<sup>2</sup>

Le litchi est cultivé pour son fruit. Il s'agit d'une petite sphère de 3 à 4 cm de diamètre. Entouré d'une enveloppe dure et cassante d'aspect

---

<sup>2</sup> Source : Service Provincial de l'Agriculture (S.P.A) Toamasina

écaillieux, le fruit prend une couleur rose à rouge à maturité. L'intérieur du fruit contient une partie pulpeuse, de couleur blanc vitreux, parfumée et juteuse. Au centre du fruit se trouve un noyau de forme ovale, de couleur brun vernissé. Les fruits sont portés par des grappes pendantes qui peuvent contenir plusieurs dizaines de litchis.

Le fruit de litchi est un fruit gorgé de valeur nutritionnelle. Il contient plus de vitamine C que l'orange ou le citron ou qu'il contient plus de potassium que le lait entier. Il contient aussi des vitamines B1, B2, du calcium, du magnésium, du fer, du phosphore, etc.....

Généralement, le litchi se consomme à l'état frais



mais le litchi peut être aussi séché et conservé très longtemps. La conservation a pour but de maintenir la qualité du fruit. En réalité, il existe deux méthodes de conservation : conservation à l'état frais ou séché. Le litchi peut être aussi transformé en :

- Confiture : obtenue par la cuisson des pulpes mélangées avec du sucre
- Sirop : une solution concentrée et sucrée obtenue par une pré-cuisson des litchis
- Jus de litchi : obtenu par pressage et broyage du litchi sans noyau
- Litchel : obtenu par le pressage et broyage de la pulpe mélangée avec de l'alcool
- Alcool de litchi : obtenu par la distillation du moût fermenté de litchi.

La réparation spéciale de la culture de litchi est très limitée à travers le monde. Contrairement à d'autres fruits tropicaux tel que la banane, la production du litchi est localisée sur chaque hémisphère.

- Au Nord : La Chine considérée comme berceau de la production mondiale, le sud du Vietnam, l'Inde

- Au Sud : L'Afrique du Sud, L'Australie, l'île Maurice, la Réunion et Madagascar....

La période de production de litchi est saisonnière et varie selon la zone de production. Dans son pays d'origine (la Chine) et le reste de l'hémisphère nord, la saison correspond aux mois de juin et juillet, alors que dans les pays de l'hémisphère sud, les récoltes se situent en décembre et janvier et les fruits se trouvent ainsi aux fêtes de noël et du nouvel an. Cette particularité de la disponibilité de fruits à la fin de l'année explique l'hégémonie des pays du Sud sur le commerce mondial.

## Chapitre II : LOCALISATION DU PROJET

Ce chapitre nous aidera à bien situer le projet dans l'espace et de savoir les opportunités et menaces relatives à notre investissement par rapport au lieu d'implantation.

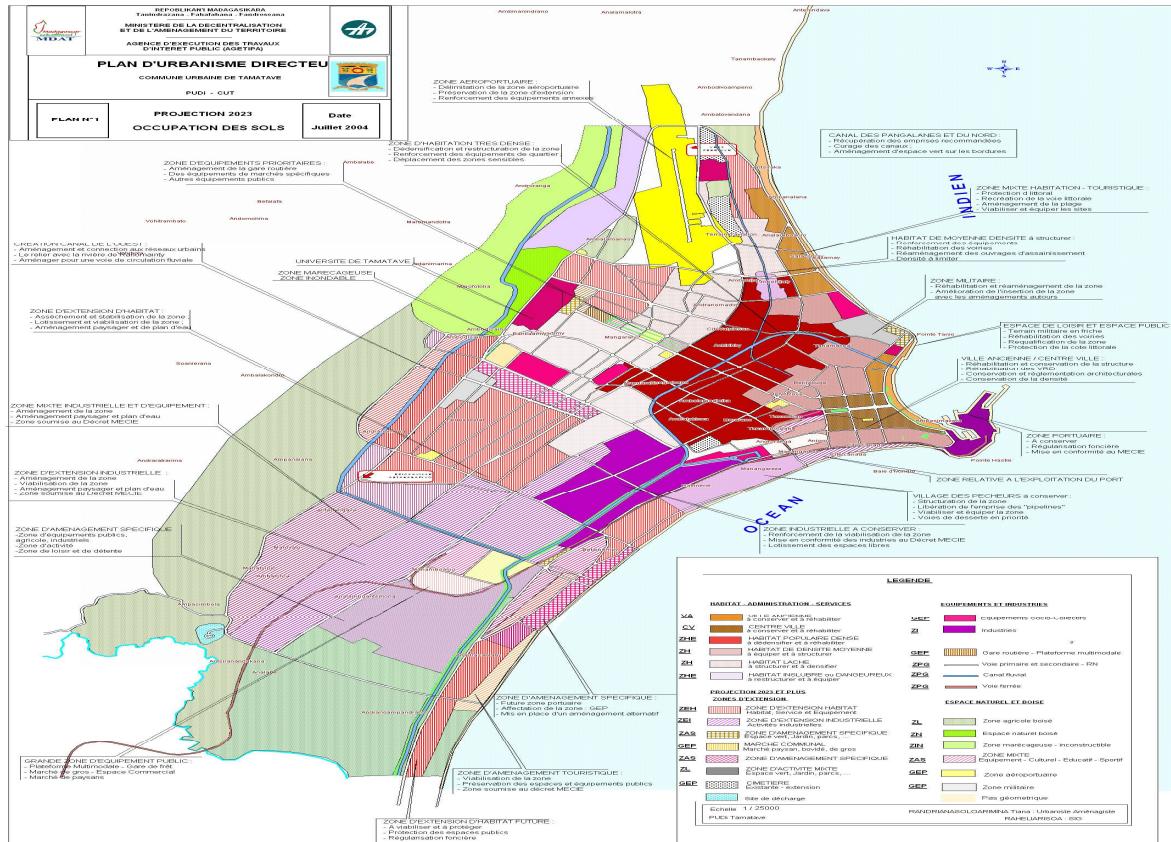
### SECTION 1 : SITUATION GÉOGRAPHIQUE

La localisation met en exergue la situation du projet dans l'espace. Ainsi, cette section va traiter la présentation générale du site d'implantation et de ses caractéristiques administratives.

#### 1.1. Présentation

Le site du projet se trouve dans la ville de Toamasina qui abrite le plus grands port de Madagascar. Il s'agit d'une ville située à l'Est du pays. Elle est le chef lieu du district de Toamasina I, région Antsinanana. La carte suivante montre le plan de la ville de Toamasina.

Figure 1 : Carte de la ville de Toamasina



Source : Commune urbaine de Toamasina 2009

D'après les études menées sur place, le quartier d'Ambalamanaisy ou de Barikadimy qui se trouvent sur le banlieue est le plus favorable à la mise en place de notre unité. Il s'agit des quartiers calmes et disposant d'une grande espace bien ensoleillée qui pourrait servir un terrain de séchage de nos produits. Ainsi, nous envisageons de s'y implanter pour profiter cette atout naturel.

## 1.2. Situation administrative

La ville de Toamasina est composée de six arrondissements administratifs avec 138 Fokontany. La commune urbaine s'étend sur 28km<sup>2</sup> entourée par le district de Toamasina II au nord et au sud et l'Océan Indien à l'Est. La ville abrite tous les services régionaux et interrégionaux de la région Antsinanana. Elle compte :

- 22 Ecoles Primaires Publiques,
  - 05 Collèges d'Enseignement Général

- 01 collège technique
- 02 Lycées d'Enseignement Générale
- 01 lycée technique<sup>3</sup>
- Une université publique avec quelques instituts supérieurs : UPRIM, CNTMAD, École de l'infirmier d'État.

## SECTION 2 : OPPORTUNITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les opportunités concernent la démographie et la présence des autres activités qui peuvent soutenir notre exploitation. Cette section met, donc, en exergue les potentialités du site d'implantation en termes de nombres de population et de la richesse économique.

---

<sup>3</sup> Commune urbaine de Toamasina, monographie 2009

## 2.1. Démographie

La ville de Toamasina compte avec une population de 280 000 habitants en majorité Betsimisaraka. La répartition de la population par fokonatny est donnée dans le tableau n° 3.

**Tableau 3** : Répartition de la population par arrondissement dans la ville de Toamasina

ARRONDISSEMENT	NOMBRE DE POPULATION TOTAL	NOMBRE DE FOYER
Ankirihiiry	86 710	14 179
Anjoma	33 484	Non disponible
Tanambao V	43 044	8718
Ambodimanga	21 777	Non disponible
Morarano	60850	Non disponible

Source : Commune urbaine de Toamasina 2009

Les détails du nombre de population par fokontany sont donnés en annexe n° II. La connaissance du nombre de population par arrondissement et par fokontany nous a aidé à fixer le quartier d'implantation. Nous envisageons d'implanter le centre de traitement sur un endroit accessible mais avec plus d'espace pour le séchage. C'est pour cette raison que nous allons choisir le quartier de Barikadimy pour le siège de notre unité.

## 2.2. Activité économique

La ville de Toamasina est la deuxième grande ville de Madagascar. Grace à l'existence du grand port maritime international, elle occupe la première place de transaction commerciale après le capital. C'est pourquoi cette ville de l'Est est attribuée à un statut de capital économique de Madagascar. Les sources de revenu de la population sont principalement les salariats, la commerce, et toutes sortes de travaux de prestation de service. Les principaux services existants sont la restauration, le transport, l'éduction-formation, l'atelier de fabrication de meuble et des ouvrages métalliques ainsi que la réparation des matériel divers.

On peut trouver dans la ville de Toamasina toute sorte de commerce à commencer par les produits agricoles jusqu'à la marchandise de haute valeur ajoutée. Le commerce tient une place très importante dans la vie économique du pays. La ville de Toamasina est un centre d'approvisionnement en marchandise de toutes les zones de l'ex province de Toamasina. C'est un point stratégique pour un lancement de nouveau produit dans cette partie Est de Madagascar et sur l'ensemble du territoire. Il s'agit également d'une porte d'entrée et de sortie des marchandises venants de l'extérieur.

En sa qualité d'ex chef lieu de province, la ville de Toamasina est le carrefour du transport vers toutes les autres villes de la côte Est de Madagascar. On peut y trouver les moyens de transport par voie terrestre, maritime, fluviale et aérienne. Ainsi, l'implantation d'une unité de distribution dans cette ville permettra à long terme d'approvisionner les villes environnantes comme : Foulpointe, Fenerive Est et Soanieran'ivongo.

Au niveau national, Toamasina assure un rôle de fournisseurs des marchandises importées ou de certains produits agricoles pour les autres grandes villes à travers un lien économique favorisé avec la capitale c'est-à-dire Antananarivo et par voie maritime ou aérienne directement dans d'autres régions.

## Chapitre III. ETUDE DE MARCHÉ

Ce chapitre est consacré à l'étude de la situation de la demande, de l'offre afin de pouvoir envisager une stratégie marketing adaptable. Ceci permettra de comprendre les opportunités et les menaces sur le marché visé.

### **SECTION 1. ANALYSE DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE**

La demande et l'offre constituent des facteurs déterminants dans le marché. Ces deux notions seront développées à travers cette section afin de comprendre la situation exacte du marché. Cette connaissance du marché permettra par la suite de définir les stratégies commerciales à adopter.

#### 1.1. Analyse de la demande

L'analyse de la demande sera axée sur l'évaluation de la demande au niveau régional, national et international. Ceci permettra de mesurer la répartition spatiale de la demande afin de pouvoir définir le marché visé. Cette analyse sera basée sur les demandes internationales et nationales en litchi frais. A partir de la demande de litchi frais nous allons estimer celle de litchi sec qui est le produit que nous allons vendre. Il faut noter que les données sur le marché de litchi sec n'est pas disponible car il est un produit nouveau.

Le marché européen reste le marché dont les consommateurs ont un niveau de vie plus élevé. La demande totale de litchis sur le continent est en constante évolution. En 1990, elle n'absorbait que 10.000 tonnes, actuellement la demande tourne autour de 40.000 tonnes par an (45.408 tonnes en 2007 et de 43.855 tonnes pour l'année 2008)<sup>4</sup>. Cette augmentation a été motivée par la récente extension de l'union

---

<sup>4</sup> RALAIAVY Lala, la filière Litchi de Madagascar: un modèle unique d'exportation, CTHT Toamasina, mars 2004, 5 pages

européenne à 27 Etats membres. La période de commercialisation de litchi coïncide avec la demande de fruits exotiques à l'occasion des fêtes de fin d'année. Pendant cette période, le litchi est le plus recherché par les consommateurs car il présente une couleur rouge (couleur symbole de ce moment) mais aussi parce qu'il représente les tropiques alors que l'Europe est sous le froid.

### 1.1.1. L'exigence des consommateurs

En produits exotiques tel que le litchi, les consommateurs cherchent :

- ◆ la nouveauté
- ◆ la diversification de leur consommation

En outre, ils sont très exigeants en qualité de fruit qui doit présenter plusieurs critères tels que :

- ◆ la qualité au niveau de la présentation et de l'apparence
- ◆ la bonne calibrage
- ◆ la qualité de conservation
- ◆ la qualité gustative
- ◆ la qualité sanitaire

En ce qui concerne les normes, l'importateur européen exige pour les litchis exportés : un fruit sain, avec un diamètre au minimum de 30 mm, résidu de souffre : 250mg/kg de matière sèche en coque, 10mg dans la pulpe<sup>5</sup>. Le litchi malgache à destination de l'Europe est sous une certification EurepGap (Euro Retailer Produce-Good Agriculture Practises). C'est une certification accréditée par une vingtaine de groupes européens de la grande distribution.

Le cahier de charge EurepGap est un standard mondial relative aux bonnes pratiques agricoles définissant les éléments essentiels pour le développement des meilleurs pratiques de production agricoles. Ces pratiques sont : la sécurité et la traçabilité des produits alimentaires, la protection de l'environnement, la sécurité et la santé des ouvrières, afin de garantir de façon optimale la sécurité alimentaire des produits en vente.

---

<sup>5</sup> Source : Mme Raharinosy Lanto Malala, chef service norme et qualité du Ministère de commerce.

### 1.1.2. Marché nationale

Quant au marché local, la province d'Antananarivo et ses environs constituent les principaux demandeurs, et la quantité écoulée localement n'est pas toutefois négligeable car elle représente près de 40%<sup>6</sup> de la récolte. On constate ainsi une forte économie d'échelle sur la filière.

### 1.2. Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre se fera à travers la description de quantité exportée et la production par région à Madagascar. Cette étude de l'offre permettra également d'apprécier le niveau de la concurrence.

#### 1.2.1. Situation de la concurrence internationale.

Le tableau n°4, résume la situation de l'exportation par pays vers le marché européen.

**Tableau 4:** Importation de litchi de l'UE-27 (2008-2009)

pays	Quantité	Part de marché (%)
Madagascar	26 295	60,42
Afrique du sud	4 614	10,60
Malaisie	2 759	6,30
Vietnam	2 212	5,08
Thaïlande	2 090	4,80
Colombie	1 910	4,39
Israël	1 066	2,44
Zimbabwe	862	1,98
Kenya	838	1,92
Bangladesh	290	0,66
Réunion	250	0,57

<sup>6</sup> Source : Mme Raharinosy Lanto Malala, chef service norme et qualité du Ministère de commerce.

Maurice	183	0,42
Chine	148	0,34
<b>Total</b>	<b>43 517</b>	<b>100</b>

Source : EUROSTAT. Élaboration : COLEACP

D'après le tableau, tous les pays producteurs exportent des litchis sur le marché européen. Ce qui signifie que les fruits sont disponibles en Europe presque toute l'année.

Les pays de l'hémisphère sud qui effectuent la récolte entre le mois de novembre et décembre prennent une part importante du marché. Cette situation est favorisée par la politique commerciale des importateurs européens d'adapter la commercialisation de litchi comme produit festif durant les fêtes de fin d'année. Madagascar a bien bénéficié de cette opportunité car actuellement elle occupe les 62,42% du total du marché.

### 1.2.2. Situation de la concurrence régionale

#### a. **Analanjirofo-Antsinanana**

Tamatave avec les deux régions Antsinanana et Analanjirofo occupent à eux seuls 60% de la production sur les 100.000 tonnes au niveau national. Tamatave a pu concurrencer les autres régions productrices existantes à Madagascar par :

- La présence du grand port
- La forte concentration des sociétés exportatrices (26 pendant la campagne 2007/2008)
- La présence des deux axes routiers (RN 2 et RN 5) reliant Tamatave à ces deux régions productrices.

Pendant la campagne d'exportation 2006/2007, 20.550 tonnes de litchis sont exportés par Tamatave, soit 98% du total national à cette période.

#### b. **Vatovavy-Fitovinany**

Les productions engendrées par la partie Sud Est de Madagascar, Mananjary, Manakara, et Farafangana sont estimées respectivement à 9.000 tonnes pour la première, 3.000 tonnes pour la seconde et 1.000

tonnes pour Farafangana. Cette partie Sud est légèrement handicapée par les contraintes au niveau des infrastructures :

- Le port de Manakara n'est plus opérationnel pour accoster les navires. Les trois sociétés exportatrices dont RAMANANDRAIBE-Export effectuent l'embarquement des palettes au large par chaland
- Faute d'entretien périodique, la ligne FCE n'est plus en mesure de satisfaire les besoins des ruraux pour évacuer leurs productions. Pour cette campagne 2009/2010 la locomotive n'est pas encore opérationnelle pour effectuer la navette.
- L'abandon de l'exploitation de l'aéroport de Mananjary.

Malgré toutes ces difficultés, ces zones ont pu exporter 320 tonnes de litchi en 2007.

### **2.1.2. Politique de fixation de prix**

Pour le litchi malgache, le prix au départ est déterminé à l'issu d'une réunion du GEL et les représentants des Directions du ministre du Commerce et de l'agriculture. Ce prix change au cours d'une même campagne et d'une campagne à l'autre. Notre entretien avec un membre de groupement a permis d'identifier les causes de ces variations.

#### **a. Début de la campagne**

Le prix est élevé en raison d'une part, d'une forte demande des exportateurs qui se précipitent pour remplir leurs quotas (plusieurs bateaux .....attendant au port) et d'autre part, d'une offre limitée. Plusieurs zones de production ne disposent pas encore de fruits mûrs qu'après quelque semaines, notamment, Vavatenina et autres zones en altitude. Pour la campagne 2007, le prix a commencé à 1.000 Ariary à Toamasina et à Manakara au niveau de centre de traitement.

#### **b. Milieu de campagne**

Le prix diminue progressivement. Deux raisons peuvent expliquer cette situation :

- Les litchis sont disponibles en quantité dans toutes les zones de collecte
- Les exportateurs estiment qu'au bout de quelques semaines de campagne, ils vont sans doute remplir leurs tonnages. Les bateaux de 1<sup>er</sup> touché sont partis

En attendant la deuxième arrivée de bateaux, les opérateurs réajustent leur prix en priorisant l'achat de fruit de qualité. Or, à cette période, la campagne bat son plein. L'offre dépasse largement la demande. Le prix d'achat au niveau du centre de traitement tourne autour de 500 Ariary le kilo

c. Fin de la campagne

Il n'y aura plus de bateaux spéciaux pour le transport de litchis. Les fruits vont être conteneurisés pendant plusieurs jours avant l'embarquement. Les exportateurs deviennent de plus en plus exigeants en qualité. De ce fait, les collecteurs sont obligés d'explorer d'autres zones où les fruits de maturité tardive sont de normes. A ce moment là, le kilo du litchi chute à prix symbolique 200 à 300 Ariary. Il faut noter que pour la campagne 2002, le prix de litchi a accusé une variation de 600 à 1000 Ariary le kilo à cause de la crise politique qu'a traversé le pays.

d. **Le prix de litchi au niveau des paysans**

Dans la partie centre Est de Madagascar, l'offre de litchi est largement supérieure à la demande des collecteurs. Par conséquent, les paysans n'ont pas la possibilité de discuter les prix proposés par les collecteurs.

1.2.3. Mode de fixation de prix par les collecteurs

Un collecteur raconte qu'en brousse l'achat se fait toujours en comptant. Pour ce faire, avant de se lancer dans la collecte, il a contracté un prêt auprès de l'OTIV avec un taux d'intérêt mensuel de 3%. En tenant compte des charges inhérentes à la collecte et les divers imprévus qui

puissent arriver (mévente en cas de dégradation de qualité, ....), il est obligé d'acheter à un prix le plus bas possible auprès des paysans. Pendant la dernière campagne de 2009, une caisse de 30kg s'achète à 6.000 Ariary soit 300 Ariary le kilo<sup>7</sup>.

### 1.3. Analyse FFOM du marché de litchi

#### 1.3.1. Les forces

Les forces de l'exploitation de litchi malagasy se trouvent au niveau de l'organisation, de l'infrastructure et de la production

En ce qui concerne l'organisation organisationnel on peut relever les points suivants :

- La présence des organismes comme le CHTT et le PPRR
- Groupement des Exportateurs de Litchi
- Dynamisme des exportateurs pour le traitement et le conditionnement de fruits de plusieurs tonnes en l'espace de quelques semaines.

Pour le cas des atouts relatifs à l'infrastructure il y a une production importante disponible à proximité d'infrastructure portuaire.

Enfin, au niveau de la production, la filière litchi présente plusieurs forces. On peut citer par exemple l'absence de problèmes phytosanitaires. De plus le coût de la production est moindre grâce aux avantages pédoclimatiques de côte Est de Madagascar. Sur le plan technique on peut dire que la multiplication est déjà maîtrisée par les agriculteurs. Enfin l'abondance de terre non encore cultivée permet de développer la production.

#### 1.3.2. Les faiblesses



<sup>7</sup> Source : Entretien avec un collecteur lors d'une réunion de préparation de la campagne 2009/2010 à Tamatave.

Malgré les atouts sur les productions citées plus hauts, la filière litchi présente également des faiblesses à tous les niveaux. Au niveau organisationnel, il existe un manque de concentration entre les acteurs et l'augmentation incessante de nombre des acteurs non professionnels. L'absence de l'intervention de l'Etat dans la filière fragilise également l'exploitation. Le manque de professionnalisme des acteurs (producteurs, collecteurs ...) pèse également sur cette activité. Enfin, la zone desservie par les vulgarisateurs reste faible et une grande partie des producteurs n'est pas formées.

En termes de production, il y a le problème relatif au vieillissement des plantes qui diminuent le rendement et au faible niveau d'instruction des paysans. Les agriculteurs ne prêtent pas attention aux entretiens de la plante (taille, fumure, défrichage ...). En plus, des aléas climatiques comme les fréquents passages de cyclone, la dispersion des zones de production rendent les opérations de collecte très difficiles. Le marché de litchi est trop dépendant de l'exportation. Il n'y a pas d'usine de transformation pour écouler la production non exportée. Enfin, des problèmes écologiques risquent de planer sur la production de litchi. La propagation des produits toxiques pour les pollinisateurs menacent la qualité du fruit.

En ce qui concerne l'infrastructure la transaction sur le litchi est handicapée par la dégradation des infrastructures routières : pont, route. Dans la région Antsinana, la présence de ponts flottants sur la RN5 limite la rapidité d'acheminement. Heureusement que les travaux de construction de ponts en dures sont achevés avant la dernière campagne. Par ailleurs, il y a un moyen de transport non exploité ou sous exploité comme le chemin de fer. Alors que la voie la plus primée reste très précaire à cause de l'ensablement des voies navigables dans le canal de Pangalana et la rivière Ivoloina.

Arrivé au site de traitement, il y a également le non-respect aux normes sur l'hygiène. A tous cela s'ajoute également les problèmes techniques suivants :

- Technique de soufrage non maîtrisée par les exportateurs
- Lenteur des techniques de récolte utilisée actuellement

- Système de production traditionnelle non rénové
- Importation des techniques de culture incompatible au climat.

L'intervention des différents acteurs pèse également sur le processus de l'exploitation. On enregistre trop d'intermédiaires dans le circuit de commercialisation qui crèvent le prix de revient. Le prix d'achat à la collecte variable d'une année à l'autre et durant une même campagne. Résultat, les producteurs n'ont plus de repère fiable sur le sort de leurs produits.

Comme dans toutes les filières le financement reste un problème majeur des producteurs. Cela empêche les agriculteurs à se constituer de capital pour l'investissement en nouvelle plantation.

### 1.3.3. Les opportunités

Les opportunités sont portées sur l'organisation et la commercialisation. **Au** niveau organisationnel, Madagascar fait partie des pays membres de l'ACP et bénéficie de franchise douanière pour accéder au marché de l'UE. Nos exportateurs peuvent profiter de ces avantages concurrentiels. La présence de **CTHT** qui favorise l'actualisation des informations sur l'évolution du marché européen (Norme, exigence en qualité) aide les acteurs à améliorer leurs activités.

Au niveau commercial, il y a une grande disponibilité des fruits en Europe pendant les fêtes de fin d'année. L'accroissement de la population mondiale a également un effet sur la consommation, donc, une augmentation de la demande. En termes de calendrier, le litchi des autres pays producteurs arrivent sur le marché international en dehors de la période de forte consommation alors notre produits débarque avant noël.

De plus, l'autorisation de traitement par soufrage entraînant une augmentation progressive des tonnages des fruits exportés. Cela permet également de stocker les fruits en conservation pendant plus d'un mois. Sur le plan international le litchi malagasy connaît actuellement une ouverture importante à travers :

- L'existence de plusieurs nouveaux marchés à explorer pour le litchi malgache
- Le développement de l'intégration économique régionale de Madagascar comme COI, COMESA, SADC

#### 1.3.4. Les menaces

La menace se situe au niveau organisationnel. Le groupe d'importateurs du litchi malgache monopolise le métier. En cas de défaillants de ce groupe ou en de désaccord avec eux, Madagascar ne pourra pas changer immédiatement de partenaire commercial.

Sur les normes, le litchi malgache prime sur la quantité au détriment de la qualité. Par conséquent, ils sont vendus à prix faible par rapport à ceux des îles Maurice et de la Réunion. Au niveau de la production, Madagascar n'est pas épargné de l'émergence des nouveaux pays exportateurs exploitant le créneau commercial de fin d'année. Depuis ces dernières années, le litchi malgache enregistre une baisse de la part de marché due au changement d'origine de litchi consommé par les consommateurs européens au détriment de l'Afrique du Sud.

## **SECTION 2. POLITIQUES COMMERCIALE**

L'analyse des politiques et des stratégies marketing nous aidera à déterminer les approches correspondantes aux attentes du marché. L'objectif consiste donc à planifier les actions à entreprendre afin de pouvoir se placer sur le marché et d'y rester voir d'accroître la part obtenue.

### 2.1. Stratégies marketing

La stratégie permet de percer le marché et de s'y tenir dans l'objectif de concrétiser les objectifs commerciaux. Elle permet également d'adapter les approches aux cibles qu'on veut atteindre compte tenu de

la caractéristique nouvelle de nos produits. La question fondamentale qui se pose est de savoir comment faire pour stimuler la consommation du litchi sec à travers tout le territoire Malagasy. Pour ce faire, on va recourir à deux concepts. Il s'agit de la stratégie pull et la stratégie push.

### 2.1.1 Stratégie Pull

Cette stratégie consiste à attirer les consommateurs vers le produit par le moyen d'une campagne publicitaire. Autrement dit, la stratégie « PULL » se traduit par des investissements massifs dans la communication publicitaire afin de faire connaître le produit ou l'entreprise et aussi d'attirer les consommateurs. Dans ce cas nous allons mettre en avant les avantages nutritionnels du litchi et la possibilité d'en profiter toute l'année chez nous ; Ainsi, nous proposons une solution pour ceux qui désirent profiter ces avantages nutritionnels à travers une politique de distribution de proximité.

### 2.1.2 Stratégie Push

Stratégie push se traduit essentiellement par des actions commerciales au niveau de la force des ventes et de la distribution. Dans ce cas, on va utiliser des techniques de la stimulation des vendeurs, de la promotion auprès des distributeurs (qui peuvent bénéficier de remises, cadeaux, ...), et de la promotion auprès des acheteurs finaux. Toutes ces techniques visent à mettre en avant les produits, à les « pousser » vers le client. Ainsi, la stratégie adoptée sera une stratégie push à dominance Pull.

De plus, nous allons nous recourir au renforcement des actions à entreprendre :

- l'argumentaire de vente : c'est un discours rédigé et destiné aux clients pour les convaincre sur la qualité du produit et les avantages qu'ils peuvent profiter en achetant notre produit.
- le support informatif : catalogues, brochure, fiche produit avec les caractéristiques à la vente.

- les Echantillons : il faut envoyer au client un échantillon, surtout lors de la période de lancement de produit, pour servir une preuve palpable sur l'argument de vente.

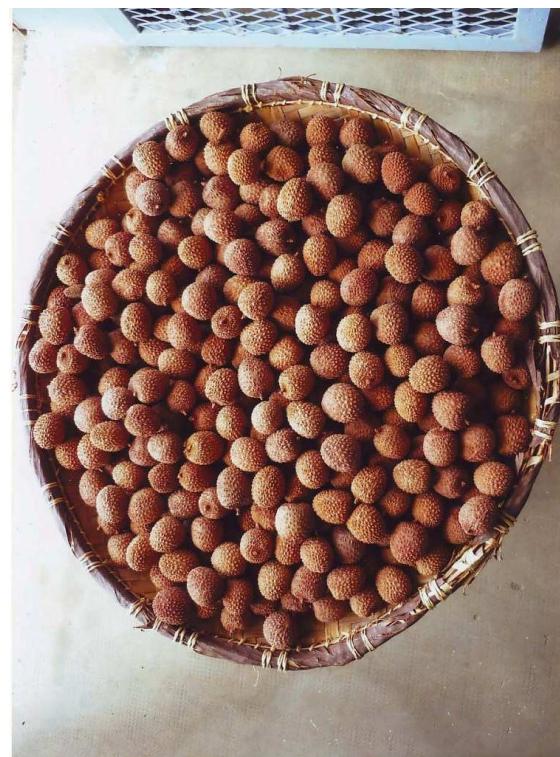
## 2.2. Politiques marketing

La politique marketing est indispensable à la concrétisation de la stratégie adoptée. D'ailleurs l'objectif principal du marketing est de conquérir les marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer. Ceci ne peut se faire qu'avec une bonne politique et un engagement pour détourner l'attention des consommateurs vers le produit proposé. Pour ce faire les actions envisagées dans le présent projet seront basées au marketing mix c'est-à-dire la politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

### 2.2.1 Politique de produit

La politique adoptée sera basée sur le respect des normes sur l'hygiène alimentaire et sur la segmentation du marché. Le schéma suivant montre le type de produit artisanal de litchi sec.

Le produit sur ce schéma n'est pas conditionné mais notre produit serait plus présentable. De plus, nous envisageons de mettre en place un système de contrôle de qualité interne à chaque stade de production parce que la propriété du produit constitue un vecteur clé de sa notoriété. Un contrôle continu dès la phase de collecte jusqu'à la livraison sera mise en place. Les litchis écoulés sur le marché seront de bonne qualité.



Etant donné que le prix adopté sera fixé dans cinq ans, il faut aussi une bonne maîtrise du coût de reviens afin de pouvoir garder la marge bénéficiaire par produit.

### 2.2.2 Politique de prix

La politique de prix adoptée vise la fidélisation des clients. Le prix adopté sera fixé à partir du prix de la concurrence et du coût de revient prévisionnel. On parle du prix de la concurrence pour le cas des autres produits de substitution parce que nos produits n'ont pas encore de concurrence directe. Pour attirer les clients nous allons adopter un prix de pénétration. Les prix de pénétration pour chaque gamme proposée sont respectivement de

- 1 500 Ar pour la gamme de 250g,
- 3 000 pour la gamme de 500g et
- 6 000Ar pour la gamme de 1000g.

Ces prix vont être augmentés petit à petit à partir de la deuxième année mais la deuxième étape de la politique consiste à fixer un prix de fidélisation de client.

### 2.2.3 Politique de promotion

Outre les campagnes publicitaires prévues, plusieurs promotions sont aux programmes. Il s'agit des actions auprès de la force de vente et auprès des consommateurs à travers la stimulation des ventes et de la consommation du produit. Cette politique exige le développement de partenariat avec d'autres organismes avec lesquelles nous pouvons partager le même intérêt. Nous allons nous affilier au groupe de producteurs agroalimentaires.

### 2.2.4 Politique de distribution

En ce qui concerne la distribution, deux circuits seront utilisés. Il s'agit d'un circuit long et un circuit court. Le circuit long passe par les

intermédiaires que ce soit des grandes surfaces ou des petites épiceries. Ces distributeurs pourront profiter des avantages commerciaux auprès de notre unité pour stimuler la vente.

Les consommateurs peuvent également s'approvisionner directement auprès de notre unité à travers le circuit court. Il s'agit de la vente directe du producteur aux consommateurs. En général, les clients dans les autres villes que Toamasina seront servis à l'aide d'un circuit long parce qu'un point de vente seulement est prévu au siège de notre entreprise.

Pour conclure on peut dire que le marché est encore large. La seule contrainte est la pénétration sur le marché qui nécessite une bonne politique commerciale. Dans ce dernier chapitre nous avons défini les stratégies permettant de conquérir le marché. Outre la politique basée sur le marketing mix, nous allons adopter une stratégie push à dominance pull.

## COCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

A terme de cette première partie, nous pouvons dire que la création de l'unité de conservation de litchi séché est faisable dans la région Antsinanana. En un mot, cette première partie de l'analyse a permis de comprendre le cadre général du projet. Il définit la base même des actions à entreprendre grâce à la description du contexte du projet, de la caractéristique de l'investissement envisagé et l'analyse du marché visée. D'après l'analyse du contexte de la mise en place de cette unité de production dans la région d'Antsinanana on peut dire qu'il s'agit d'un projet d'actualité. Il répond très bien à l'exigence de la conjecture économique actuelle parce que le fait d'avoir des unités de conservation des produits locaux contribue à la relance du secteur agricole. Ce projet est, donc, pertinent parce qu'il répond exactement aux attentes de la communauté en termes de développement de l'agriculture et la promotion de l'entrepreneuriat.

En ce qui concerne le marché, la situation actuelle laisse à espérer un avenir prometteur pour la vente de litchi sèche à Madagascar. Ces opportunités justifient la viabilité commerciale du projet. Le marché est donc libre alors que la région a une forte potentialité de production de litchi qui pourrait épauler l'exploitation à long termes. Cela constitue des atouts considérables pour la réalisation du présent projet. La deuxième étape consiste à analyser la faisabilité technique du projet qui fera l'objet de la partie suivante.

## DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE

Cette deuxième partie est consacrée à la description technique des activités envisagées. D'après la description du cadre générale du projet effectué dans la partie précédente, nous avons pu identifier les éléments de base du projet notamment les contextes du marché. Cette analyse a été soldée sur une l'hypothèse de la faisabilité commerciale de l'investissement envisagés. Pourtant, elle dépend aussi de la technique d'exploitation et de son coût. Après avoir constaté la pertinence du projet à travers la première partie de cette étude, nous essayerons de répondre la question d'efficacité de l'intervention. Est-ce que ce projet nous permettra –t-il d'atteindre des objectifs viable et réaliste en termes de production ou non ?

A partir de cette partie, nous allons définir les objectifs de production et de commercialisation. Ce qui nous conduira à l'appréciation d'efficacité du projet. Pour en avoir une idée plus précise il serait donc nécessaire de traiter dans cette partie les trois aspects suivants :

- Etude technique d'exploitation ;
- Evaluation de la production envisagée ;
- Analyse de la faisabilité organisationnelle.

### Chapitre I. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

L'appréciation de la faisabilité technique du projet va nous aider à comprendre les niveaux techniques requis pour mener à terme l'exploitation. Ce chapitre renferme toutes les techniques de production et les ressources à mobiliser dans ce sens. A cet effet, nous tacherons de mettre en exergue tous les procédés d'exploitation proprement dite avant d'évaluer les ressources nécessaires.

#### **SECTION 1. ETUDE TECHNIQUE DE L'EXPLOITATION**

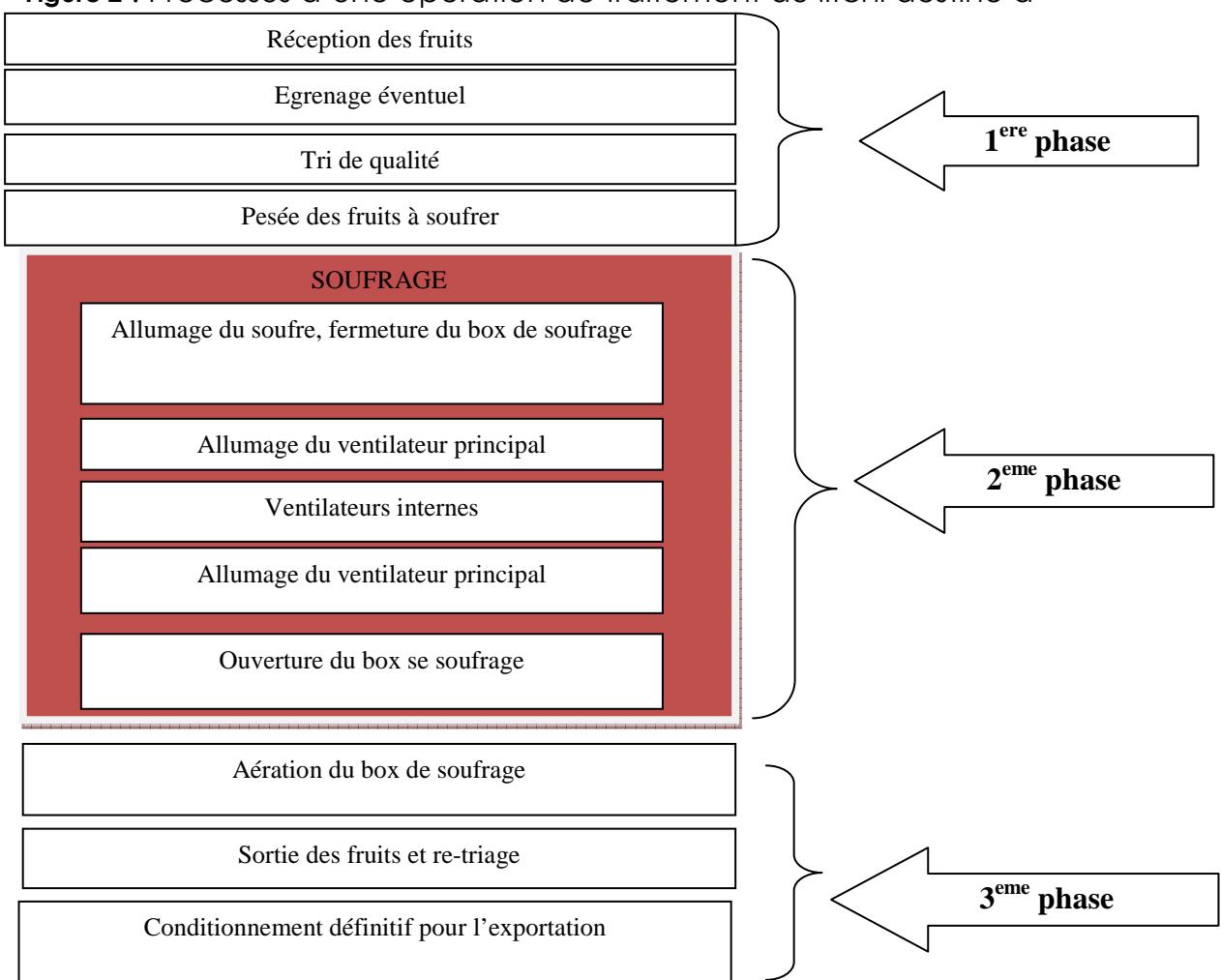
Cette section mettra en exergue les processus de traitement du litchi en générale et les techniques adoptées dans le cas de la présente exploitation.

Avant de parler de notre processus de production il faut d'abord rappeler les points saillants des conditionnements du litchi jusqu'à l'exportation.

### 1.1. Aperçu sur les systèmes de production actuelle

La figure suivante retrace les étapes à suivre dans le conditionnement du litchi à exporter. Le conditionnement comprend trois phases interdépendantes

**Figure 2 : Processus d'une opération de traitement du litchi destiné à**



### **Première phase :**

Dans cette première phase on constate souvent des défaillances techniques sur le produit de litchi de Madagascar. A cause des bavardages, de fatigue, de somnolence et autres inattentions au niveau du triage, les fruits abîmés, fendus, tâchés échappent le triage et entrent dans le box de soufrage. Par conséquent, un contact direct des fruits avec le gaz SO<sub>2</sub> entraîne :

- une forte concentration de soufre dans la pulpe du fruit ;
- une conservation limitée du fruit ;
- une mauvaise qualité visuelle du fruit.

### **Deuxième phase :**

La non maîtrise de la technique par les agents de soufrage comme : la dose de soufre insuffisant, la combustion incomplète du soufre, le temps de soufrage trop court, le box de soufrage qui laisse échapper les vapeurs de SO<sub>2</sub>. Conséquences : après le soufrage, le fruit ne change pas d'apparence, le litchi devient sec.

### **Troisième phase :**

Après le soufrage, les fruits sont ensuite amenés sur les tables fixes de triages. Un deuxième et dernier triage avant la mise en carton est effectuée. A ce stade, on peut justifier que la mauvaise qualité de nos fruits à l'exportation est la conséquence logique des défaillances antérieures dues au manque de professionnalisme des différents intervenants.

La pratique quotidienne des agriculteurs en matière d'hygiène et de salubrité porte atteinte à la qualité de la production. Cela demande une campagne de sensibilisation pour responsabiliser les producteurs dans le respect des normes.

La technique de manipulation de fruits récoltés n'est pas parfaitement maîtrisée malgré les sensibilisations déjà effectuées : les fruits n'ont pas de pédoncule, les triages ne sont pas parfaits. L'absence du pédoncule active la déformation du fruit et risque de contaminer l'ensemble du contenu du garaba.

Le conditionnement des fruits sur garaba avec feuilles de ravinala est l'œuvre des collecteurs. Le fait de rattraper l'heure de livraison convenue avec l'exportateur provoque un conditionnement à la hâte de la part des collecteurs. Les fruits se détériorent très vite sous les effets des intempéries.

Dans toutes les étapes du processus d'une opération de traitement qu'on a présenté ci-dessus, l'homme joue un rôle capital au bon fonctionnement du traitement. Des défaillances peuvent survenir durant chaque phase et peut nuire la qualité du produit

## **1.2.Les contraintes sur l'exploitation du litchi**

### **1.2.1. Contraintes liées au transport**

A cause de la caractéristique périssable du fruit, le transport joue un rôle important pour l'obtention de la qualité. Avant d'arriver au centre de traitement, les litchis changent au moins deux moyens de transport (selon le contexte de la zone). En générale, les producteurs de litchi sont situés dans un village à 135 Km au Nord de Tamatave (lieu 1). Pour vendre leurs productions, ils doivent effectuer 5 Km à pieds pour atteindre le lieu 2, point de rassemblement. Pour ce trajet, les producteurs utilisent le transport à dos d'homme pendant 45 mn. Non seulement les conditions de chargement affecte la qualité de produit mais les quantités transportées ne sont pas proportionnelles à la capacité du véhicule utilisé suivant la sollicitation du collecteur. Des pannes survenues dues aux surcharges retardent au moins 5 heures de temps la date de livraison et affectent la détérioration des fruits. A cause de l'enclavement des zones de production, les producteurs utilisent d'autres alternatives pour l'écoulement des fruits. Les moyens utilisés sont : vélo, « kalesa », pirogue, .... Ce ne sont pas des moyens compatibles au moyen des denrées alimentaires pour risque de contamination microbienne en cours de route. Tout cela constitue des contraintes majeures dans la production.

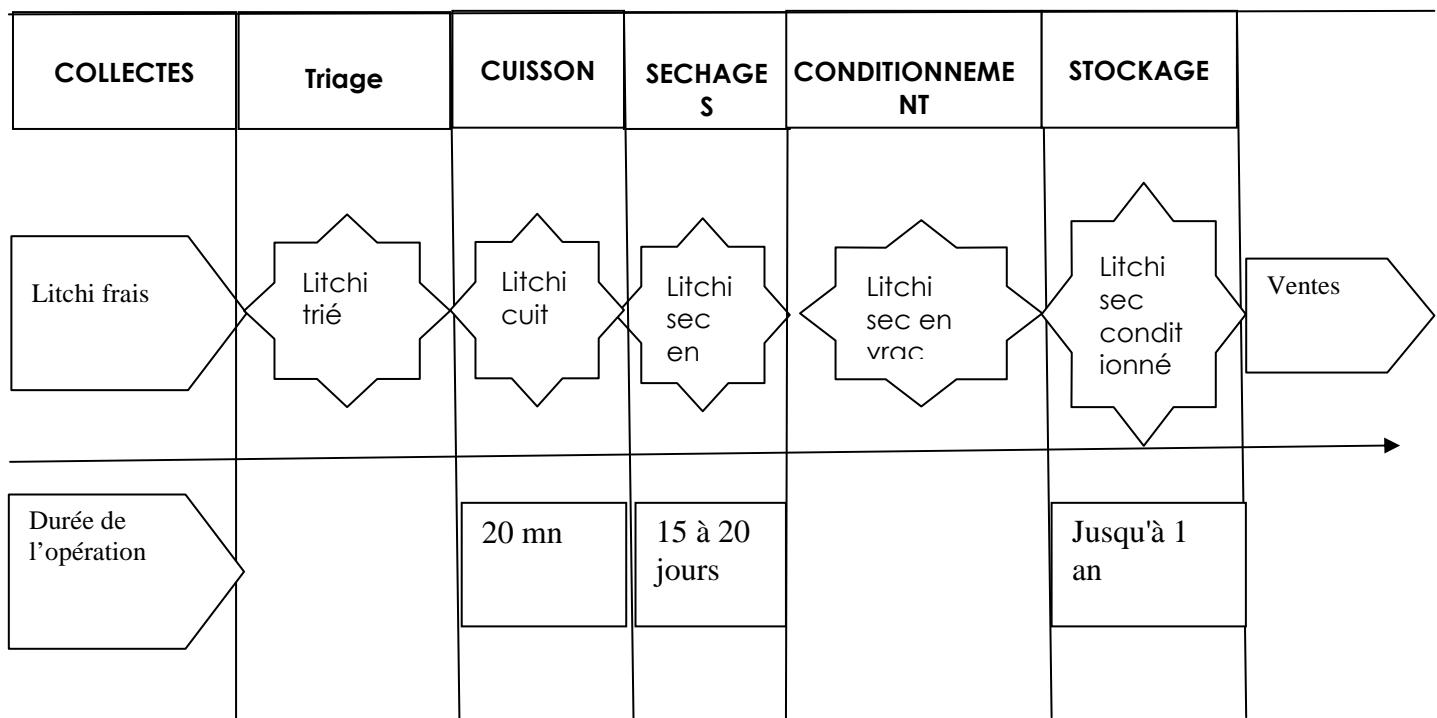
### 1.2.2. **Contraintes liées au centre de traitement**

Les exportateurs se trouvent en fin de la chaîne sur le territoire national. Il y en a ceux qui traitent leur propre production, comme l'entreprise « Fruit de carresse » à Brickaville et le « Verger de Madagascar ». Ils sont en quelque sorte producteurs-collecteurs. Il y a aussi ceux qui dépendent de l'approvisionnement des collecteurs. Pour ces derniers, la qualité des fruits traités dépend de la livraison. Ainsi, pour avoir une meilleure qualité à la fin du traitement, l'exportateur doit avoir de litchi frais à la réception.

### 1.3.Processus de production

Le processus de production comprend plusieurs phases. Il s'agit d'un procédé simple qui ne demande pas des matériels sophistiqués. Pourtant, une opération de triage et d'apurement sont nécessaires en premier lieu aussi bien pour éviter la contamination des produits traités. Le schéma suivant résume le processus à suivre dès la collecte jusqu'au conditionnement.

Figure 3 : Processus de production envisagée



Source : Auteur

#### a. La collecte

La collecte suit le même processus des litchis destinés à l'exportation déjà évoquée plus haut (CF Section 1, 1.1).

#### b. Traitement

Une fois arrivée au magasin les litchis sont triés pour enlever les tiges, les grappes, les feuilles et d'autre corps étranger qui peuvent entraver la

qualité du litchi. Durant cette opération, le contrôle de la propreté est strict pour que le produit soit propre et exempte de coliformes fécaux.

### **c. La cuisson**

Les litchis exempts de grappe sont mis dans une marmite à eau chaude durant 20 à 30 minutes. Il faut une chaleur de 90°C minimum pour faire cuire les fruits. L'opération s'arrête une fois que le litchi prend une couleur brunâtre. Toute de suite après, il faut passer à l'opération de séchage. Il faut noter que cette opération de cuisson est le point clé de la qualité du litchi à sécher. La défaillant de cette étape va tout de suite nuire le processus de traitement.

### **d. Le séchage**

Les litchis cuits seront étalés sur des nattes pour que le séchage se fasse rapidement. L'utilisation de la natte facilite la déshydratation des fruits au lieu des autres matériaux imperméables. Le temps de séchage varie entre 15 à 20 jours selon l'humidité atmosphérique. Le séchage demande également une très grande précaution. A moindre retard, le fruit sera atteint par une moisissure et ne sera plus consommable.

### **e. Le conditionnement**

Une fois séché, le fruit sera mis en sac directement pour être vendu. Pour satisfaire les attentes des clients, l'entreprise compte offrir plusieurs possibilités de conditionnement en fonction de la taille d'emballage utilisé. Pour ce faire, nous proposons des gammes de produit de 250g, 500g, 1kg, 5kg et 10kg.

### **f. Le stockage**

Puisque le litchi est un produit saisonnier, nous allons prévoir une grande capacité de stockage pour assurer l'approvisionnement de clients pendant toute l'année. Le stockage nécessite un endroit sec pour éviter l'infection de la moisissure.

## SECTION 2. ESTIMATION DES RESSOURCES

L'exploitation envisagée ne demande pas des matériels trop compliqués et encore moins de compétence spécifique. Cette section nous permettra d'identifier les matériels et les ressources humaines nécessaires pour la bonne marche de l'unité.

### 2.1. Ressources matérielles

Les matériels nécessaires sont composés des matériels spécifiques pour cette exploitation et des autres matériels habituels pour toute entreprise. La liste complète des matériels nécessaires est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 5: liste des matériels nécessaire**

DESIGNATIONS	NOMBRES
Terrain en ha	2
Agencements et aménagements de terrain en ha	2
Bâtiment	1
Hangar avec installation pour la cuisson	1
Nattes	200
Camionnette	1
Marmite avec accessoire	20
Table de bureau	2
Chaises	6
Armoire de rangement	2
Balance de précision	5
Horloge	4
Machine à calculer	6
Agrafeuse	1
Désagrafeuse	1
Balance de bascule	1
Ventilateurs	4
Soude-sac	20
Balance Roberval	2
Matériels informatiques	
Micro-ordinateur et accessoire	1
Imprimante	1
Téléphone	3

Un hangar de cuisson de 200 m<sup>2</sup> sera construit, avec à l'extérieur un abri dallé couvert de 140 m<sup>2</sup> comme aire de travail protégé pour les manœuvres ainsi que des chambres de rangement pour les outils et le petit matériel.

## 2.2. Ressources humaines techniques

L'analyse des ressources humaines permettra de savoir les effectifs de personnel et d'avoir une idée sur le niveau de qualification nécessaire. Pour la bonne marche de l'exploitation, l'unité compte engager 11 personnes permanentes durant les cinq premières années. Ces employés seront repartis dans six postes différents selon les effectifs mentionnés dans le tableau n°6.

**Tableau 6: Effectif des employés**

<b>FONCTIONS</b>	<b>EFFECTIFS</b>
<b>Direction</b>	
Gérant	1
<b>Service production</b>	
Responsable de production	1
Ouvriers	50
<b>Service administratif et Financier</b>	
Secrétaire comptable	1
Agent de Sécurité	1
<b>Service commercial</b>	
Responsable commerciale	1
Chauffeur	1
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

Le nombre des employés permanents est limité à 11. Pour assurer les tâches saisonnières durant la période de campagne de litchi, nous allons

engager des mains d'œuvre locale pour une rémunération journalière ou mensuelle avec un contrat de trois à quatre mois.

## Chapitre II. CAPACITÉ DE PRODUCTION ENVISAGEE

L'analyse de la capacité de production permet de mesurer la productivité et la performance de l'entreprise. Ce chapitre traite l'aspect quantitatif et financier de la production envisagée à travers deux sections différentes.

### SECTION 1. CAPACITÉ DE PRODUCTION

La connaissance de la capacité de production nous aidera à apprécier l'importance du chiffre d'affaires qui constitue la seule recette de l'entreprise. Après l'analyse de la production mensuelle l'estimation de cette production portera sur cinq ans.

#### 1.1. Production annuelle

La période de production dure seulement 3 mois c'est-à-dire de mois de novembre jusqu'au janvier. Après cette période, l'entreprise passe au traitement et à la liquidation des stocks jusqu'à la prochaine saison. Cela veut dire que la production est concentrée au moment de la campagne de litchi seulement. Le tableau suivant résume la capacité de production envisagée pour la première année.

**Tableau 7 : Répartition de la production par mois**

RUBRIQUES	TOTAL	NOVEMBRE	DECEMBRE	JANVIER
Gamme de 250g	12600	3780	7560	1260
Gamme de 500g	25200	7560	15120	2520
Gamme de 1000g	12600	3780	7560	1260

Source : auteurs

La répartition mensuelle de la production est estimée respectivement à 30% en mois de novembre, 60% en mois de décembre et 10% en janvier. Ce planning est basé sur la campagne de litchi qui bat son plein en mois de décembre. C'est pour cette raison que la plus grande partie de la production doit être faite en mois de décembre.

## 1.2. Evolution de la production sur cinq ans

En ce qui concerne les quatre années qui suivent, on envisage une légère augmentation de la production annuelle. Le tableau n° 8 résume l'évolution de la production en quantité durant les cinq premières années.

**Tableau 8 : Evolution de la production sur cinq ans**

Volume de vente	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>Gamme de 250g</b>	12 600	13 600	13 800	14 100	14 500
<b>Gamme de 500g</b>	25 200	26 200	26 400	26 700	27 100
<b>Gamme de 1000g</b>	12 600	13 600	13 800	14 100	14 500

Sources : auteurs

. Le rythme de production sera maintenu à raison de 3 à 4% par an durant les cinq premières années. La production augmentera en fonction du développement du marché. Durant la phase de démarrage de l'activité, nous ne pouvons pas encore exploiter toute la capacité de production de la société. Pourtant, nous allons accroître notre offre au fur et à mesure que notre capacité de vente augmente.

Pour assurer ce niveau de production nous avons envisagé d'acheter au moins des litchis frais, le double du poids des produits conditionnés. Le litchi perd la moitié de son poids dans le processus de production. Ainsi, la quantité de litchi frais à acheter est estimée dans le tableau n° 9.

**Tableau 9 : Prévision d'achat pour les cinq premières années**

Volume d'achat	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
Gamme de 250g	6 300,0	6 800,0	6 900,0	7 050,0	7 250,0
Gamme de 500g	12 600,0	13 100,0	13 200,0	13 350,0	13 550,0
Gamme de 1000g	6 300,0	6 800,0	6 900,0	7 050,0	7 250,0
<b>Total</b>	<b>25 200</b>	<b>26 700</b>	<b>27 000</b>	<b>27 450</b>	<b>28 050</b>

Source : auteur

La prévision d'achat est fixée à partir de la capacité de vente et la trésorerie de l'entreprise. Il faut noter que tous les achats doivent être effectués durant la période de récolte de litchi c'est-à-dire du mois de novembre au janvier.

## **SECTION 2. ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE**

Comme dans le cas de l'analyse quantitative de la production, nous allons étudier séparément la production de la première année et la production sur cinq ans.

Pour commencer, il est indispensable de préciser la répartition du chiffre d'affaires pour la première année avant de suivre son évolution annuelle.

### **2.1 Chiffre d'affaires prévisionnel pour la première année**

La maîtrise de la vente de la première année est très importante parce qu'elle permet de mesurer la capacité d'intégration de l'entreprise sur le marché. Étant donné que le litchi sec est un produit nouveau, la première année sera une année de test pour l'entreprise. Le chiffre d'affaires pour la première année est estimé à 176 904 000 Ariary. La période de la vente dure 9 mois parce que la période de décembre au janvier est réservée à la production. La vente commence au mois de février.

### **2.2 Projection du chiffre d'affaires sur cinq ans**

L'évolution du chiffre d'affaires pour les années suivantes, est définie en fonction du planning de production. Le tableau n° 10 montre la prévision du chiffre d'affaire pour les cinq premières années.

**Tableau 10 : Evolution du chiffre d'affaires**

<b>Volume de vente</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>	<b>ANNEE 5</b>
Gamme de 250g	12 600	13 100	13 400	13 800	14 300
Gamme de 500g	25 200	25 700	26 000	26 400	26 900
Gamme de	12 600	13 100	13 400	13 800	14 300

1000g					
<b>Total</b>	50 400	51 900	52 800	54 000	55 500
<b>Prix de vente</b>					
Gamme de 250g	1 300	1 300	1 400	1 400	1 400
Gamme de 500g	2 600	2 600	2 700	2 700	2 700
Gamme de 1000g	5 200	5 200	5 300	5 300	5 300
<b>Montant de la vente</b>					
Gamme de 250g	16 380 000	17 030 000	18 760 000	19 320 000	20 020 000
Gamme de 500g	65 520 000	66 820 000	70 200 000	71 280 000	72 630 000
Gamme de 1000g	65 520 000	68 120 000	71 020 000	73 140 000	75 790 000
<b>Total CAHT</b>	<b>147 420 000</b>	<b>151 970 000</b>	<b>159 980 000</b>	<b>163 740 000</b>	<b>168 440 000</b>
<b>TVA</b>	29 484 000	30 394 000	31 996 000	32 748 000	33 688 000
<b>Total CATT</b>	<b>176 904 000</b>	<b>182 364 000</b>	<b>191 976 000</b>	<b>196 488 000</b>	<b>202 128 000</b>

Source : auteur

Le chiffre d'affaire augmentera de 1 à 6% par ans pendant les cinq premières années. Il serait de 176 904 000 Ar jusqu'à 202 128 000 Ar. Durant ces périodes nous ne changerons pas le prix de vente afin de pouvoir fidéliser les clients.

## Chapitre III. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE

L'étude organisationnelle permet d'identifier le mode d'organisation dont on compte adopter pour l'administration de l'exploitation. Ce chapitre est, en effet, consacré à la structure envisagée, à la description de la politique de personnel et au chronogramme de réalisation.

### **SECTION 1. STRUCTURE ENVISAGÉE**

La structure envisagée sera adaptée à la taille et à l'activité de l'entreprise. Celle-ci permettra d'assurer l'efficacité de la gestion notamment la meilleure allocation de notre ressource. La bonne structure constitue un facteur indispensable sur la performance de l'entreprise. Cette section permettra de comprendre la structure et l'organigramme prévu pour la gestion de notre unité c'est à dire l'entreprise qu'on créera.

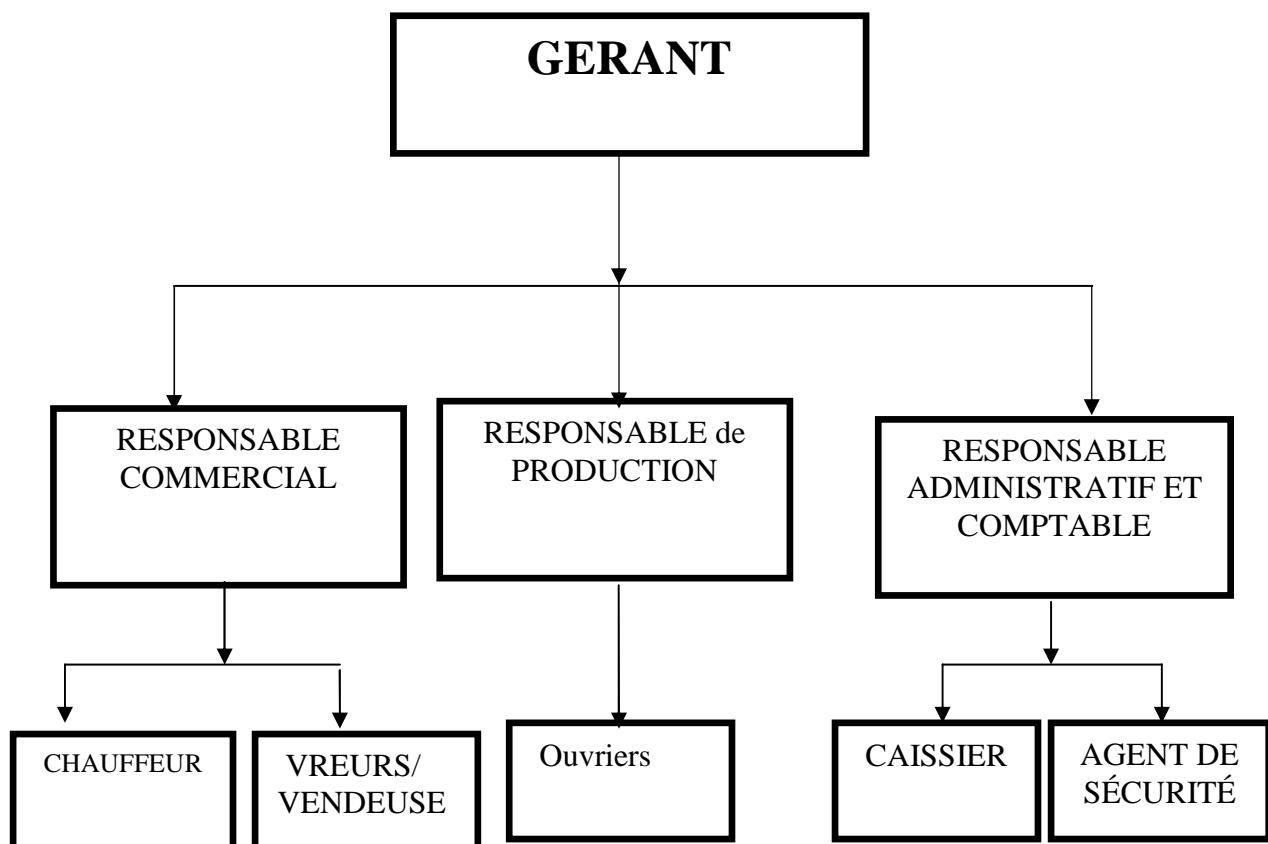
#### 1.1. Description de la structure à adopter

La structure définit les responsabilités qui incombent à chaque personne dans l'organigramme de l'entreprise. Celle-ci doit montrer clairement les dépendances hiérarchiques tant au niveau opérationnel qu'au niveau fonctionnel et la répartition des responsabilités. Fayol disait : « plus une structure organisationnelle reflète les tâches ou les activités nécessaires pour atteindre les buts et contribue à leur coordination, et plus les rôles sont conçus en fonction des aptitudes et des motivations des individus appelés à les remplir, plus la structure organisationnelle sera efficace ». Cette structure peut être représentée graphiquement par un schéma appelé organigramme.

#### 1.2. Organigramme à adopter

L'organigramme présente de manière formelle et synthétique les positions, les dépendances hiérarchiques et fonctionnelles, éventuellement les principales missions de chacun des membres de l'entreprise. C'est aussi un instrument permettant au membre de l'organisation de situer la place qu'il occupe dans l'entreprise. Donc, il doit être compatible avec les objectifs de l'entreprise. En revanche, son intérêt ne tient que s'il est régulièrement mis à jour et diffusé au sein de l'entreprise par l'intermédiaire d'une plaquette interne ou du livret d'accueil.

**Figure 4:** Organigramme



Source : Auteur

La structure adoptée comprend trois niveaux à savoir la direction, le responsable technique et l'exécution. L'objectif dans cette définition de structure est de mettre en place une organisation plus adéquate à travers une structure moins lourde mais efficace qui permet d'éviter le gaspillage des ressources et la lenteur de prise de décision.

## SECTION 2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion de personnel permet d'assurer l'efficacité de l'intervention humaine qui est la plus importante ressource dans une entreprise de notre époque. A travers cette section, nous allons définir les attributions de chaque employé avant de préciser la politique de personnel adoptée.

## 2.1. Descriptions des postes

A chaque poste proposé, les attributions et les profils exigés seront décrits un par un. Ceci va permettre au responsable de prendre la décision appropriée lors du recrutement. D'une part, la connaissance des attributions à chaque poste permet également d'éviter la confusion des responsabilités des employés. D'autre part, les profils permettent de fixer les rémunérations et le style de direction adéquat. Les rôles et attributions de chaque poste proposée sont définis ci-dessous avec les profils demandés.

- Gérant

Le gérant est chargé de :

- mener la politique générale de l'entreprise,
- définir les axes stratégiques à suivre dans le long et moyen terme,
- superviser l'ensemble des activités,
- représenter l'entreprise auprès des organismes extérieurs,
- diriger les réunions des cadres ou des employés,
- approuver les dépenses à engager périodiquement.

Les qualités exigées pour la personne à affecter dans ce poste doivent répondre aux profils qui suivent :

- titulaire d'un diplôme d'études supérieures niveau Bac +4 en gestion,
- capable d'élaborer et de mettre à jour le tableau de bord,

- maîtrise parfaite de l'outil informatique,
- maîtrise de français et de l'anglais.
- Le responsable administratif et comptable

Le responsable administratif et comptable va assurer les affaires financières et l'administration en générale. Il sera chargé de :

- assurer la gestion du personnel (la rémunération, la motivation, la gestion de carrière, le congé),
- tenir les livres comptables de l'entreprise,
- établir les états financiers,
- effectuer le calcul et le paiement du salaire des employés,
- assurer la gestion administrative du personnel
- effectuer le décaissement des dépenses approuvées par le gérant

Pour pouvoir assurer ses rôles, le prétendant à ce poste doit remplir les critères suivants:

- avoir le niveau bac + 3 en administration et commerce,
- deux ans d'expérience au minimum,
- avoir une grande capacité de direction et d'animation de groupe,
- être dynamique et rigoureux (se),
- avoir la maîtrise de la langue française et anglaise.

- Le responsable de production

Pour occuper ce poste il faut :

- Avoir le niveau bac + 2 en agronomie
- Avoir une grande capacité de direction et d'animation de groupe
- Etre dynamique et rigoureux

- Le responsable commercial

Le responsable commercial est le garant de toutes les activités relatives à la vente et aux approvisionnements. Ses principales attributions sont de :

- établir les stratégies commerciales à entreprendre,
- gérer les actions commerciales engagées,
- assister à la réunion périodique avec le gérant,
- rédiger le rapport mensuel sur l'évolution de la vente,
- établir le tableau de bord de la vente,
- rédiger et surveiller les commandes,
- assurer le recouvrement des créances,
- élaborer la politique publicitaire pour la promotion de la vente.

Les conditions exigées à la personne qui va assurer ce poste sont relatives à la fois à la personnalité et la compétence. Ainsi, les profils exigés sont :

- sérieux (se),
- deux ans d'expérience minimum,
- niveau bac +3 en Gestion,
- méthodique et rigoureux (se),
- ayant un sens d'initiative et de responsabilité,
- maîtrise du français et de l'anglais.

Pour les postes restants qui ne relèvent plus des cadres de l'entreprise, les rôles et attributions respectifs sont résumés dans le tableau n°11.

**Tableau 11 : Profil de personnel**

Postes	Attributions	Profils
Caissier	Tenir le journal de vente	Niveau bac technique ou Bac + 2 en gestion Avoir 2 ans d'expérience dans la

		tenue des caisses. Maîtrise de la langue française
Vendeurs (ses)	Accueillir les clients Assurer la vente directe au client Enregistrer les ventes quotidiennes	Niveau bac Maîtrise de la langue française et anglais sera un atout
Chauffeur	Assurer l'entretien des véhicules, Assurer l'acheminement des biens et des ouvriers.	Permis de conduire A, B, C, D, En bonne santé.
Ouvrier	Assurer l'exécution de tous les processus de traitement du produit	Apte à travailler en équipe Etre en bonne santé Sérieux, rigoureux Capable d'entretenir un travail nécessitant un effort physique important Familiarisé au climat local
Sécurité	Garder en permanence le domaine de l'entreprise, le magasin, le bureau et les autres matériels ainsi que tous les avoirs de l'unité sur place, Nettoyer le bureau et le domaine de l'entreprise.	Honnête, Etre en bonne santé, Apte aux travaux de nuit.

Source : Auteur

## 2.2. Style de direction à adopter

La question fondamentale sur la conception du style de direction adoptée est de savoir comment mobiliser les employés pour servir l'entreprise d'une manière permanente. Dans notre cas, on compte garder l'équilibre entre la productivité, l'efficacité, et l'épanouissement du personnel dans son travail. Cela nécessite non seulement la mobilisation des ressources pour la valorisation de leur travail mais aussi une approche plus motivante de la part du niveau hiérarchique de l'organisation. Ainsi, le style envisagé est basé sur la bonne politique de rémunération et l'amélioration d'ambiance de travail.

Les salaires proposés seront largement en dessus du Salaire Minimum d'Embauche de 70 000 Ariary. Le salaire va augmenter en fonction du développement de l'entreprise. Si le rythme de développement envisagé sera maintenu, une augmentation de salaire tous les ans est envisagé jusqu'en cinquième année.

En plus des rémunérations fixes, une prime de rendement sera accordée à l'employé tous les ans. La valeur de celle-ci sera déterminée à

partir de résultat annuel. Avec ce principe on se permettra de proposer au personnel un treizième mois à titre de gratification collective.

L'amélioration de la condition de travail, quant à elle, consiste à trouver le moyen permettant de garder le milieu de travail comme un centre d'intérêt et d'épanouissement de nos employés. A cet effet, la responsabilisation de tous les employés sera encouragée à tous les niveaux. Dans ce cas, ils pourront prendre plus d'initiative que d'attendre des ordres. Toutefois, cela doit être précédé d'un bon ancrage de la culture de l'entreprise à chaque employé.

### **SECTION 3. CHRONOGRAMME**

Un chronogramme est un outil de contrôle d'avancement de travaux dans le temps. Il s'agit d'un planning des activités. Ainsi, le chronogramme permettra de situer dans le temps, la concrétisation de ce projet qui comprendra trois phases successives. Il s'agit de la préparation, l'exécution et le contrôle.

#### **3.1. Phase de préparation**

Elle comprend les étapes dans le processus de mise en place de projet envisagé. Il s'agit de la conception, de l'élaboration du dossier de projet et la mise en place des dispositifs indispensables au démarrage de l'exploitation. Dans notre cas, la phase de préparation commence par la recherche bibliographique sur le thème en passant par les descentes dans la région pour la collecte des données jusqu'à l'installation des matériels d'exploitation.

#### **3.2. Phase d'exécution**

La deuxième correspond à la période d'exploitation proprement dite. Elle se trouve entre la date de démarrage de l'activité jusqu'à la date éventuelle de la cessation de l'exploitation. Celle-ci correspond à la phase de réalisation en termes du cycle de projet. Dans notre cas, la

période d'exécution est illimitée. Une implantée, l'entreprise compte poursuivre ses activités tant que celles-ci restent encore rentables.

### 3.3. Phase de contrôle

En ce qui concerne le contrôle, il s'agit d'une action permanente permettant de suivre, d'évaluer, de vérifier et de réajuster la réalisation du projet. Le contrôle incombe à l'organe décisionnel de l'entreprise qui est chargé d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Pourtant, celle-ci peut déléguer une certaine partie de cette tâche à l'employé ou même faire appelle à l'entité extérieure. Toutefois, l'objectif du contrôle reste identique. Pour la vie d'une entreprise, il s'agit d'apprécier l'utilisation des ressources pour mener à une meilleure productivité.

Pour terminer, le chronogramme relatif à la mise en place de ce projet se présente comme suit.

**Tableau 12 : Chronogramme**

ACTIVITES	MOIS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Monter le dossier de projet	—								
Rechercher les financements	—								
Formalisation administrative	—								
Acquérir et installer les immobilisations nécessaires.		—							
Rechercher et développer le marché	Durant toute l'existence de l'entreprise								
Recruter les employés		—							
Démarrer l'activité			●						
Contrôle de réalisation	Durant toute l'existence de l'entreprise								

Source : Auteur

La mise en place de l'unité est prévue dans les deux premiers mois. A partir du troisième mois, nous envisageons de lancer le premier produit sur le marché.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

A terme de cette deuxième, on peut dire que l'analyse de la faisabilité technique a permis de comprendre le niveau technique et les moyens nécessaires à la concrétisation de ce projet. Avec des techniques simples et des moyens adaptables au contexte actuel, on peut produire et mettre en vente le litchi durant toute la saison à Madagascar. Nous avons juste besoin d'un complexe composé d'un hangar, d'un et d'une petite surface d'installation des matériels pour monter l'unité de production.

La production escomptée suivra un rythme croissant et même avec un prix constant on peut garder la projection de faire augmenter le chiffre d'affaire à 1 à 6% tous les ans. De ce qui précède, on peut dire que cette étude technique confirme la faisabilité du projet avancée dans la première partie. Le présent projet est viable et pertinent. Sa faisabilité est justifiée sur le plan commercial, technique et organisationnel. Pour terminer avec cette étude technique, on peut dire que l'étude de faisabilité technique s'est soldée à une confirmation de la faisabilité et de l'efficacité du projet.

Il reste maintenant de savoir si le chiffre d'affaires escomptable suffira pour rémunérer les capitaux investis. La dernière partie qui est consacrée à l'analyse de faisabilité financière nous donnera l'idée sur la faisabilité effective ou non du projet.

## TROISIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE DU PROJET

Cette dernière partie est consacrée aux analyses de la faisabilité sur le plan financier, de la rentabilité et des impacts de ce projet suivant les différents critères et outils d'évaluation du projet. L'étude financière comporte la description monétaire de la valeur du projet et la rentabilité de l'investissement. Cette dernière partie consiste à faire ressortir la rentabilité du projet par le biais des études financières approfondies afin de pouvoir dégager les apports socio-économiques du projet et aussi les éventuels inconvénients de sa réalisation s'il y en a.

Il s'agit d'une justification de rentabilité de l'investissement qui se fera par :

- L'évaluation du coût de projet;
- L'analyse financière de l'exploitation et
- L'évaluation de l'investissement.

La problématique de cette analyse financière concerne la rentabilité du projet. Cet investissement serait-il vraiment bénéfique ou non ? Peut-on escompter des résultats suffisants pour assurer la pérennité de l'exploitation ? Le projet présente-t-il d'une efficience si on mesure le rapport du résultat aux ressources mobilisées ? A travers cette dernière partie nous allons apporter des réponses à ces questions.

### **Chapitre I. ETUDE DES RESSOURCES FINANCIERES**

L'estimation du coût vise à mesurer l'importance du projet en termes de financement. La principale question qui se pose c'est de savoir combien d'Ariary avons-nous besoin pour acquérir toutes les ressources. Ensuite, il nous faut expliquer le plan de financement comptable avant de dresser l'état du patrimoine de départ de l'entreprise. Pour ce faire, l'évaluation du coût du projet est indispensable et cela constitue l'objet de ce chapitre à travers l'analyse des points suivants:

- le coût de l'investissement,
- l'estimation du fonds nécessaire,

- le plan de financement.

## SECTION 1. ETUDE DE L'INVESTISSEMENT

Le financement de ce projet sera constitué par un apport du promoteur, d'une part, et par des emprunts, d'autre part. Quel serait, alors, le rapport entre la part de l'actionnaire et le fonds de l'extérieur ?

### 1.1 Constitution de fonds

La contribution du promoteur sera composée des divers apports en nature qui sont évalués à 50 900 000 Ariary. Cette contribution représente 22% de l'investissement. Pour couvrir une partie du coût des immobilisations, nous envisageons de contracter un emprunt de 80 000 000 Ariary. En plus du fonds nécessaires pour l'acquisition des matériels, nous espérons trouver un financement extérieur pour couvrir les besoins en fonds de roulement. Il s'agit des sommes représentant la totalité des dépenses adurants les trois premier mois. Le Fonds de roulement initial est évalué à 37 898 050 Ariary, ce qui amène le montant des emprunts à 117 898 050 Ariary.

### 1.2 Détails des *investissements* envisagés

La valeur de l'investissement est constituée par les coûts des matériels et d'autre immobilisation que nous envisageons d'utiliser dans le cadre de l'exploitation. A travers cette section, nous allons évaluer les immobilisations incorporelles et corporelles qui seront allouées à la bonne marche de l'exploitation envisagée.

#### 2.1. Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles représentent des actifs non monétaires, identifiables et sans substance physique, détenus par une entité pour la production, la fourniture de bien ou de service, la location ou l'utilisation à des fins administratives. Dans notre cas, les immobilisations incorporelles utilisées sont des logiciels informatiques et des frais de

développement immobilisable qui s'élèvent respectivement à 2 000 000 et 600 000 Ariary.

## 2.2. Les immobilisations corporelles

Par définition, les immobilisations corporelles sont des actifs ayant une substance physique tangible. Dans le cadre du présent projet, les immobilisations corporelles nécessaires sont des matériels de transport, matériels agricoles, des constructions, des matériels de bureau et matériels informatiques. Le coût de chaque matériel est résumé dans le tableau suivant.

**Tableau 13 : Détails des immobilisations**

DESINGATIONS	VALEUR D'ORIGINE	APPORT	FINANCEMENT
Immobilisation incorporelles	2 600 000	2 600 000	0
Terrain	10 000 000	10 000 000	0
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	1 000 000	0
Construction	22 000 000	22 000 000	0
Installations techniques	5 100 000	5 100 000	0
Autres immobilisations corporelles	0	0	0
Matériel de transport	80 000 000	0	80 000 000
Petits matériels	2 630 000	2 630 000	0
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	1 810 000	0
Matériels informatiques	5 760 000	5 760 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>	<b>50 900 000</b>	<b>80 000 000</b>

Source : Auteur

L'immobilisation corporelle nécessaire pour la réalisation de ce projet s'élève à 128 300 000 Ariary. Elle représente 98% du montant total des immobilisations.

## 2.3. Plan d'amortissement d'immobilisation

L'amortissement est une répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée, selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée. L'amortissement représente la partie de valeur que subissent certains éléments d'actif au cours du temps à cause de la détérioration due à l'usage ou liée aux conditions d'utilisation et de l'obsolescence due aux changements technologiques. Malgré l'hypothèse de la diminution de valeurs des actifs au cours de son usage certains biens échappent à cette règle.

Il est possible d'adopter l'un des quatre modes de calcul suivant pour trouver la valeur d'amortissement des immobilisations de l'entreprise :

- mode linéaire ou mode constant qui conduit à une charge constante sur la durée d'utilité d'actif.
- mode dégressif qui conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité d'actif.
- mode des unités de production qui donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif.
- mode fiscal qui se réfère au taux unique défini par les agents fiscaux.

Pour le présent projet nous envisageons d'adopter le mode de calcul d'amortissement constant en utilisant la formule suivante :

$$\text{Annuité d'Amortissement} = \text{Valeur d'origine} \times \text{taux} \times \text{durée d'utilisation}$$

**Tableau 14 :** Tableau d'amortissement N

DESIGNATIONS	V O	AMORTISSEMENTS				V N C
		Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	
Immobilisation incorporelles	2 600 000	20	0	520 000	520 000	2 080 000
Terrain	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	10	0	100 000	100 000	900 000
Construction	22 000 000	20	0	4 400 000	4 400 000	17 600 000
Installations techniques	5 100 000	20	0	1 020 000	1 020 000	4 080 000
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0
Matériel de transport	80 000 000	20	0	16 000 000	16 000 000	64 000 000
Petits matériels	2 630 000	20	0	526 000	526 000	2 104 000
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	10	0	181 000	181 000	1 629 000
Matériels informatiques	5 760 000	20	0	1 152 000	1 152 000	4 608 000
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>	<b>190</b>	<b>0</b>	<b>23 899 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>107 001 000</b>

Source : Auteur

**Tableau 15 :** Tableau d'amortissement N +1

DESIGNATIONS	V O	AMORTISSEMENTS				V N C
		Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	
Immobilisation incorporelles	2 600 000	20	520 000	520 000	1 040 000	1 560 000
Terrain	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	10	100 000	100 000	200 000	800 000

Construction	22 000 000	20	4 400 000	4 400 000	8 800 000	13 200 000
Installations techniques	5 100 000	20	1 020 000	1 020 000	2 040 000	3 060 000
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0
Matériel de transport	80 000 000	20	16 000 000	16 000 000	32 000 000	48 000 000
Petits matériels	2 630 000	20	526 000	526 000	1 052 000	1 578 000
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	10	181 000	181 000	362 000	1 448 000
Matériels informatiques	5 760 000	20	1 152 000	1 152 000	2 304 000	3 456 000
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>		<b>23 899 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>47 798 000</b>	<b>83 102 000</b>

Source : Auteur

Tableau 16 : Tableau d'amortissement N+2

DESIGNATIONS	V O	AMORTISSEMENTS				V N C
		Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	
Immobilisation incorporelles	2 600 000	20	1 040 000	520 000	1 560 000	1 040 000
Terrain	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	10	200 000	100 000	300 000	700 000
Construction	22 000 000	20	8 800 000	4 400 000	13 200 000	8 800 000
Installations techniques	5 100 000	20	2 040 000	1 020 000	3 060 000	2 040 000
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0
Matériel de transport	80 000 000	20	32 000 000	16 000 000	48 000 000	32 000 000
Petits matériels	2 630 000	20	1 052 000	526 000	1 578 000	1 052 000
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	10	362 000	181 000	543 000	1 267 000
Matériels informatiques	5 760 000	20	2 304 000	1 152 000	3 456 000	2 304 000
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>		<b>47 798 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>71 697 000</b>	<b>59 203 000</b>

Source : Auteur

Tableau 17 : Tableau d'amortissement N+3

DESIGNATIONS	V O	AMORTISSEMENTS				V N C
		Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	
Immobilisation incorporelles	2 600 000	20	1 560 000	520 000	2 080 000	520 000
Terrain	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	10	300 000	100 000	400 000	600 000
Construction	22 000 000	20	13 200 000	4 400 000	17 600 000	4 400 000
Installations techniques	5 100 000	20	3 060 000	1 020 000	4 080 000	1 020 000
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0
Matériel de trasport	80 000 000	20	48 000 000	16 000 000	64 000 000	16 000 000
Petits matériels	2 630 000	20	1 578 000	526 000	2 104 000	526 000
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	10	543 000	181 000	724 000	1 086 000
Matériels informatiques	5 760 000	20	3 456 000	1 152 000	4 608 000	1 152 000
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>		<b>71 697 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>95 596 000</b>	<b>35 304 000</b>

Source : Auteur

Tableau 18 : Tableau d'amortissement N+4

DESIGNATIONS	V O	AMORTISSEMENTS				V N C
		Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	
Immobilisation incorporelles	2 600 000	20	2 080 000	520 000	2 600 000	0
Terrain	10 000 000	0	0	0	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000	10	400 000	100 000	500 000	500 000
Construction	22 000 000	20	17 600 000	4 400 000	22 000 000	0
Installations techniques	5 100 000	20	4 080 000	1 020 000	5 100 000	0
Autres immobilisations corporelles	0	0	0	0	0	0

Matériel de transport	80 000 000	20	64 000 000	16 000 000	80 000 000	0
Petits matériels	2 630 000	20	2 104 000	526 000	2 630 000	0
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000	10	724 000	181 000	905 000	905 000
Matériels informatiques	5 760 000	20	4 608 000	1 152 000	5 760 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>130 900 000</b>		<b>95 596 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>119 495 000</b>	<b>11 405 000</b>

Source : Auteur

L'amortissement annuel est de 23 899 000 Ar. A la fin de la cinquième année la valeur nette comptable des immobilisations sera de 11 405 000 Ar.

Pour assurer la productivité et la compétitivité de l'unité, nous envisageons de procéder au renouvellement des matériel amortie à partir de la sixième année.

## SECTION 2 : PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET

Le plan de financement est consacré à l'identification des sources de financements escomptés et le mode de gestions envisagés pour la somme empruntée. Cette section permettra d'apprécier l'importance de la somme nécessaire pour la réalisation de ce projet.

### 2.1 Tableau de financement

La constitution du fonds nécessaires au projet est assurée par le promoteur et les bailleurs de fonds (institution financières).

**Tableau 19 : Détails des ressources et des emplois**

Emplois		Ressources		
	<b>Montant</b>	<b>Désignations</b>	<b>Montant</b>	Pourcentage (%)
Immobilisations incorporelles	2 600 000	Capital	50 900 000	30
Immobilisations corporelles	128 300 000	Emprunt LT	117 898 050	70
FRI	37 898 050	Emprunt CT	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>168 798 050</b>	<b>TOTAL</b>	<b>168 798 050</b>	<b>100</b>

Source : Auteur

La somme apportée par les associés représente 30% du coût du projet et les 70% restant seront empruntés auprès des institutions financière. Pour les fonds étranger envisagés, le tableau n°15 résume la prévision sur le remboursement de la somme empruntée au début de l'exploitation.

**Tableau 20 : Tableau de remboursement de dette**

Période	Capital au début de la période	Échéance constante	Intérêt 0,2 (CF)	Amortissement	Capital à la fin de la période
<b>1</b>	117 898 050	39 422 715	23 579 610	15 843 105	102 054 945
<b>2</b>	102 054 945	39 422 715	20 410 989	19 011 726	83 043 219

<b>3</b>	83 043 219	39 422 715	16 608 644	22 814 071	60 229 148
<b>4</b>	60 229 148	39 422 715	12 045 830	27 376 885	32 852 263
<b>5</b>	32 852 263	39 422 715	6 570 453	32 852 263	0

Source : auteur

Le remboursement des dettes est prévu à 5 ans avec une annuité de 39 422 715 Ariary. Le premier versement aura lieu à la fin de la première année.

## 2.2 Fonds de roulement initial

Le besoin en fonds de roulement est constitué par les charges de fonctionnement de l'exploitation. Le tableau suivant représente les besoins en fonds de roulement nécessaire pendant trois mois pour démarrer les activités.

**Tableau 21 : Détails des fonds de roulement initial**

<b>DESIGNATION</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>
<b>ENCAISSEMENTS</b>			
Total vente	0	0	22 680 000
<b>DECAISSEMENTS</b>			
Achats consommés	18 900 000	18 900 000	18 900 000
Achats non stockés et service extérieurs	0		872 250
Charges de personnel	0	0	3 005 800
<b>TOTAL DECAISSEMENT GENERAL</b>	18 900 000	18 900 000	22 778 050
<b>SOLDE</b>	<b>-18 900 000</b>	<b>-18 900 000</b>	<b>-98 050</b>
<b>TRESORERIE CUMULEE</b>	<b>-18 900 000</b>	<b>-37 800 000</b>	<b>-37 898 050</b>
<b>B F R I</b>	18 900 000	37 800 000	37 898 050

Source : auteurs

Pour démarrer l'activité, nous avons besoin d'un FRI de 37 898 050 Ariary pour payer les charges de personnel, les autres approvisionnements durant

les trois premiers mois durant lesquels la recette n'est pas encore suffisante pour couvrir la totalité des dépenses.

## Chapitre II. ANALYSE DES ETATS FINANCIERES PREVISIONNELS DU PROJET

Dans ce chapitre, nous allons analyser la rentabilité de l'investissement à travers les informations fournies dans les états financiers. Pour ce faire, nous allons analyser un à un le compte de résultat, le bilan et le flux de trésorerie.

### SECTION 1. COMpte DE RESULTAT PREVISIONNEL

Dans le processus de l'établissement du compte de résultat, l'évaluation des charges et les produits est indispensable. C'est pour cette raison que cette section traite au début les comptes des charges et de produit.

#### 1.1. Estimation des charges et des produits

##### 1.1.1. Charges prévisionnelles

Pour commencer, les charges sont des diminutions des avantages économiques au cours de la période sous forme de consommation, de sortie et de diminution d'actif ou de survenance de passif. Dans notre cas, elles sont constituées par les achats des intrants, les services extérieurs, les impôts et taxes, les charges du personnel, les autres charges des activités ordinaires, les charges financières et les dotations aux amortissements. Les détails de nos charges prévisionnelles durant les cinq premières années sont résumés dans le tableau n° 17

**Tableau 22 : Détails des charges**

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Litchi frais	56700	60200	60900	61950	63350
<b>Prix unitaire</b>	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
<b>TOTAL HT</b>	<b>56 700 000</b>	<b>60 200 000</b>	<b>60 900 000</b>	<b>61 950 000</b>	<b>63 350 000</b>
<b>Achats non stockés</b>					
Eau et électricité	3 000 000	3 150 000	3 307 500	3 472 875	3 646 519
Fournitures administratives	960 000	1 008 000	1 058 400	1 111 320	1 166 886
Emballage	1 680 000	1 764 000	1 852 200	1 944 810	2 042 051
<b>TOTAL HT</b>	<b>5 640 000</b>	<b>5 922 000</b>	<b>6 218 100</b>	<b>6 529 005</b>	<b>6 855 456</b>
TVA	1 128 000	1 184 400	1 243 620	1 305 801	1 371 091

TOTAL TTC	6 768 000	7 106 400	7 461 720	7 834 806	8 226 547
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Source : Auteur

Suite de tableaux des charges

<b>RUBRIQUES</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>
<b>Services extérieurs</b>					
Entretien, réparations et maintenance	0	315 400	346 940	346 940	346 940
Assurance	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Documentations et divers	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
<b>TOTAL HT</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 815 400</b>	<b>1 846 940</b>	<b>1 846 940</b>	<b>1 846 940</b>
TVA	300 000	363 080	369 388	369 388	369 388
<b>TOTAL TTC</b>	<b>1 800 000</b>	<b>2 178 480</b>	<b>2 216 328</b>	<b>2 216 328</b>	<b>2 216 328</b>
<b>Autres services extérieurs</b>					
Personnel extérieur de l'entreprise	1 000 000		0	0	0
Publicité, publication, relations publiques	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 400 000	2 880 000
Tel et communication	1 200 000	1 200 000	1 320 000	1 584 000	1 900 800
Carburant	1 800 000	1 800 000	1 980 000	2 376 000	2 851 200
Transports de biens	567 000	567 000	623 700	748 440	898 128
Déplacements, missions, réceptions	1 000 000	1 000 000	1 100 000	1 320 000	1 584 000
Frais postaux et de télécommunications		0	0	0	0
Services bancaires et assimilés	150 000	150 000	165 000	198 000	237 600
Frais de constitution et assimilé	250 000	250 000	275 000	330 000	396 000
Charges diverses	1 000 000	1 000 000	1 100 000	1 320 000	1 584 000
<b>TOTAL HT</b>	<b>8 967 000</b>	<b>7 967 000</b>	<b>8 563 700</b>	<b>10 276 440</b>	<b>12 331 728</b>
TVA	1 793 400	1 593 400	1 712 740	2 055 288	2 466 346
<b>TOTAL TTC</b>	<b>10 760 400</b>	<b>9 560 400</b>	<b>10 276 440</b>	<b>12 331 728</b>	<b>14 798 074</b>
<b>Charges de personnel</b>					
Rémunérations du personnel	31 920 000	31 920 000	33 516 000	33 516 000	35 191 800
Cotisations aux organismes sociaux	4 149 600	4 149 600	4 357 080	4 357 080	4 574 934
Autres charges de personnel	20 700 000	20 700 000	22 770 000	25 047 000	27 551 700
<b>Total</b>	<b>56 769 600</b>	<b>56 769 600</b>	<b>60 643 080</b>	<b>62 920 080</b>	<b>67 318 434</b>
Charges financières	23 579 610	20 410 989	16 608 644	12 045 830	6 570 453
Autres charges financières	0	0	0	0	0
<b>TOTAL HT</b>	<b>23 579 610</b>	<b>20 410 989</b>	<b>16 608 644</b>	<b>12 045 830</b>	<b>6 570 453</b>
<b>TVA</b>	<b>4 715 922</b>	<b>4 082 198</b>	<b>3 321 729</b>	<b>2 409 166</b>	<b>1 314 091</b>
<b>TOTAL TTC</b>	<b>28 295 532</b>	<b>24 493 187</b>	<b>19 930 373</b>	<b>14 454 996</b>	<b>7 884 544</b>
Dotations - actifs non courants	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000
Dotations - actifs courants					
<b>Total</b>	<b>23 899 000</b>				
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>184 992 532</b>	<b>184 207 067</b>	<b>185 326 941</b>	<b>185 606 938</b>	<b>187 692 927</b>

Source : Auteur

Les charges s'élèvent à **177 173 532** Ariary pour la première année. En fonction de développement de l'activité et des éventuelles inflations, nous avons prévu une augmentation annuelle de 5 à 10% pour certaines charges.

### 1.1.2. Le produit prévisionnel

Le terme produit représente en comptabilité, les accroissements d'avantage économique au cours de l'exercice sous forme d'entrées ou d'accroissement des passifs. Grâce à la vente des produits finis que nous voulons réaliser, nous pouvons escompter un chiffre d'affaires annuel présenté dans le tableau n° 18.

**Tableau 23 : Détails des produits**

ANNEE	1	2	3	4	5
<b>Volume de vente</b>	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
<b>Gamme de 250g</b>	12 600	13 600	13 800	14 100	14 500
<b>Gamme de 500g</b>	25 200	26 200	26 400	26 700	27 100
<b>Gamme de 1000g</b>	12 600	13 600	13 800	14 100	14 500
<b>Total</b>	50 400	53 400	54 000	54 900	56 100
Quantité vendue		0	0	0	0
<b>Prix de vente</b>					
<b>Gamme de 250g</b>	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
<b>Gamme de 500g</b>	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
<b>Gamme de 1000g</b>	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
<b>Montant de la vente</b>					
<b>Gamme de 250g</b>	18 900 000	20 400 000	20 700 000	21 150 000	21 750 000
<b>Gamme de 500g</b>	75 600 000	78 600 000	79 200 000	80 100 000	81 300 000
<b>Gamme de 1000g</b>	75 600 000	81 600 000	82 800 000	84 600 000	87 000 000
<b>Total des chiffres d'affaires HT</b>	<b>170 100 000</b>	<b>180 600 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>185 850 000</b>	<b>190 050 000</b>
<b>TVA</b>	34 020 000	36 120 000	36 540 000	37 170 000	38 010 000
<b>Total des chiffres d'affaires TTC</b>	<b>204 120 000</b>	<b>216 720 000</b>	<b>219 240 000</b>	<b>223 020 000</b>	<b>228 060 000</b>

Source : auteur

D'après ce tableau, le prix de vente unitaire est fixé. Pour pouvoir accroître le chiffre d'affaire nous devons augmenter la capacité de vente c'est pourquoi le volume de production va aussi augmenter en même temps.

### 1.2. Présentation des comptes de résultats prévisionnels

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Les normes établies sur l'organisation comptable prévoit deux modes de présentation du compte de résultat à savoir : le compte de résultat par nature et le

compte de résultat par fonction que nous allons voir successivement dans cette section. Mais quelque soit le mode de présentation choisi, cet état financier doit toujours ressortir les informations suivantes :

- les produits des activités ordinaires,
- les charges des activités ordinaires,
- le résultat opérationnel,
- les produits financiers et les charges financières,
- la charge d'impôt sur le résultat,
- le résultat des activités ordinaires,
- les résultats extraordinaire,
- le résultat net de l'exercice,

### 1.2.1. Compte de résultat par nature

Ce mode de présentation fait ressortir les grandeurs caractéristiques de gestion telles qu'ils sont présentés dans le tableau en annexe. Il s'agit de la production de l'exercice, la consommation de l'exercice, la Valeur Ajoutée d'exploitation, l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et les résultats. Le tableau n°19 permet de voir le résultat prévisionnel de notre exploitation suivant cette première mode de présentation.

**Tableau 24 : compte de résultat par nature**

Rubriques	Montants				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires	170 100 000	180 600 000	182 700 000	185 850 000	190 050 000
Production stockée	0	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	0	0	0
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>170 100 000</b>	<b>180 600 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>185 850 000</b>	<b>190 050 000</b>
Achats consommés	62 340 000	66 122 000	67 118 100	68 479 005	70 205 456
Services extérieurs et autres consommations	10 467 000	9 782 400	10 410 640	12 123 380	14 178 668
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>72 807 000</b>	<b>75 904 400</b>	<b>77 528 740</b>	<b>80 602 385</b>	<b>84 384 124</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>97 293 000</b>	<b>104 695 600</b>	<b>105 171 260</b>	<b>105 247 615</b>	<b>105 665 876</b>
Charges de personnel	56 769 600	56 769 600	60 643 080	62 920 080	67 318 434
Impôts et taxes et versements assimilés	800 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
<b>IV- EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>39 723 400</b>	<b>46 826 000</b>	<b>43 428 180</b>	<b>41 227 535</b>	<b>37 247 442</b>
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements, aux prov. et PV	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000
Reprise sur provisions et pertes de valeur					
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>15 824 400</b>	<b>22 927 000</b>	<b>19 529 180</b>	<b>17 328 535</b>	<b>13 348 442</b>
Produits financiers					
Charges financières	23 579 610	20 410 989	16 608 644	12 045 830	6 570 453
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-23 579 610</b>	<b>-20 410 989</b>	<b>-16 608 644</b>	<b>-12 045 830</b>	<b>-6 570 453</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>2 516 011</b>	<b>2 920 536</b>	<b>5 282 705</b>	<b>6 777 989</b>
Impôts exigibles sur résultats	0	629 003	730 134	1 320 676	1 694 497

Impôts différés (Variations)					
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES.ORDINAIRES</b>	<b>170 100 000</b>	<b>180 600 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>185 850 000</b>	<b>190 050 000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>177 855 210</b>	<b>178 712 992</b>	<b>180 509 598</b>	<b>181 887 971</b>	<b>184 966 508</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>1 887 008</b>	<b>2 190 402</b>	<b>3 962 029</b>	<b>5 083 492</b>
Produits extraordinaires					
Charges extraordinaires	0	0	0	0	0
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>1 887 008</b>	<b>2 190 402</b>	<b>3 962 029</b>	<b>5 083 492</b>

Source : Auteur

Les résultats positifs que nous allons réaliser dès la première année prouvent la bonne performance de l'utilisation de nos ressources dans le rythme d'exploitation prévue dans cette étude.

### 1.2.2. Compte de résultat par fonction

Le compte de résultat par fonction permet de classer les charges selon les fonctions principales existantes dans l'entreprise. Les charges y sont classées par fonctions existantes dans l'établissement selon un pourcentage prédéfini en fonction de la part d'une charge allouée à chaque fonction concernée.

Tableau 25 : Compte de résultat par fonction

Rubriques	Montants				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Produits des activités ordinaires	170 100 000	180 600 000	182 700 000	185 850 000	190 050 000
Coûts des ventes					
<b>MARGE BRUTE</b>	<b>170 100 000</b>	<b>180 600 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>185 850 000</b>	<b>190 050 000</b>
Autres produits opérationnels	0	0	0	0	0
Coûts commerciaux	17 265 860	17 616 370	18 197 564	18 818 266	19 739 039
Charges administratives	22 256 120	22 810 090	23 715 808	24 392 936	25 548 016
Autres charges opérationnelles	114 753 620	117 246 540	121 257 448	125 310 264	131 414 503
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>15 824 400</b>	<b>22 927 000</b>	<b>19 529 180</b>	<b>17 328 534</b>	<b>13 348 442</b>
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	23 579 610	20 410 989	16 608 644	12 045 830	6 570 453
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>2 516 011</b>	<b>2 920 536</b>	<b>5 282 704</b>	<b>6 777 989</b>
Impôts exigibles sur résultats	0	629 003	730 134	1 320 676	1 694 497
Impôts différés					
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>1 887 008</b>	<b>2 190 402</b>	<b>3 962 028</b>	<b>5 083 492</b>
Produits extraordinaires					
Charges extraordinaires					
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-7 755 210</b>	<b>1 887 008</b>	<b>2 190 402</b>	<b>3 962 028</b>	<b>5 083 492</b>

Pour terminer sur le résultat prévisionnel on peut remarquer que nous réaliserons des résultats positifs dès la deuxième année malgré les charges de mise en place qui pèsent sur le premier exercice. Ce résultat sera croissant durant toutes les cinq premières années.

## SECTION 2. BILANS PRÉVISIONNELS ET FLUX DE TRÉSORERIE

L'analyse des bilans et du flux de trésorerie permet respectivement d'apprécier le patrimoine de l'entreprise et de mesurer sa performance financière. Avant de traiter le flux de trésorerie, nous allons d'abord aborder l'évaluation du patrimoine à travers le bilan prévisionnel sur cinq ans.

### 2.1. Bilans prévisionnels sur cinq ans

Le bilan est état récapitulatif du patrimoine de l'entreprise. Il comprend deux parties qui sont l'actif et les capitaux propres et passifs. L'actif représente la ressource contrôlée par une entité du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs. Par définition, l'actif courant c'est l'ensemble des avoirs : « qui sont destinés à être utilisés d'une manière continue pour les besoins des activités de l'unité tels les immobilisations corporelles et incorporelles; ou qui sont détenus à des fins de placement à long terme ou que l'unité n'a pas l'intention ou n'a pas la possibilité de réaliser dans les douze mois suivant la date de clôture de son exercice »<sup>8</sup>.

Pour notre cas, le patrimoine au début de l'exploitation est récapitulé dans le tableau qui suit. Il s'agit du bilan dressé au moment de la création de l'entreprise qui s'appelle bilan d'ouverture.

**Tableau 26 : Bilan d'ouverture**

ACTIFS		CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Rubriques	Montant	Rubriques	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
Logiciels informatiques et assimilés	2 600 000	Capital	50 900
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>50 900</b>
Terrain	10 000 000		
Agencements et aménagements de terrain	1 000 000		
Construction	22 000 000		
Installations techniques	5 100 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Autres immobilisations corporelles	0	Emprunts et dettes financières	117 898
Matériel de transport	80 000 000		

<sup>8</sup> OECFM, Plan comptable Général 2005 Ed : Jurid'ika

Petits matériels	2 630 000		
Matériels et Mobiliers de bureau	1 810 000		
Matériels informatiques	5 760 000		
Immobilisation en cours	0		
Participation et créance rattachées à des participations	0		
Autres immobilisations financières	0		
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>130 900 000</b>		
<b>ACTIFS COURANTS</b>			<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>
Trésorerie	37 898 050		<b>PASSIFS COURANTS</b>
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>37 898 050</b>	Dette à court terme	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>168 798 050</b>		<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>
			<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>
			<b>168 798</b>

Source : Auteur

Les bilans qu'on va traiter dans cette section sont des bilans de clôture de chaque année d'exercice. Ils permettront d'apprécier la situation du patrimoine de l'entreprise à chaque fin d'année comptable grâce à évaluation des éléments d'actifs et des éléments de passifs.

Tableau 27 : Bilan actif année 1

Rubriques	Note	Montant		
		Valeurs Brutes	Amortissement	Valeurs nettes
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciels informatiques et assimilés		2 600 000	520 000	2 080 000
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrain		10 000 000	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain		1 000 000	100 000	900 000
Construction		22 000 000	4 400 000	17 600 000
Installations techniques		5 210 000	1 020 000	4 190 000
Autres immobilisations corporelles		0	0	0
Matériel de transport		80 000 000	16 000 000	64 000 000
Petits matériels		2 630 000	526 000	2 104 000
Matériels et Mobiliers de bureau		1 810 000	181 000	1 629 000
Matériels informatiques		5 760 000	1 152 000	4 608 000
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>131 010 000</b>	<b>23 899 000</b>	<b>107 111 000</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Trésorerie		38 088 735		38 088 735
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>38 088 735</b>	<b>0</b>	<b>38 088 735</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>169 098 735</b>	<b>23 899 000</b>	<b>145 199 735</b>

Source : auteur

L'actif net à la fin de premier exercice comptable est de 145 199 735 ariary. La trésorerie est de 38 088 735 Ariary.

Tableau 28 : Bilan passif année 1

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	Note	Montant

<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		50 900 000
Résultat de l'exercice		-7 755 210
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>43 144 790</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		102 054 945
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>102 054 945</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL CAP. PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>145 199 735</b>

Source : auteur

Compte tenu des charges relatives aux démarrages des activités, le premier exercice ne peut que subir une perte de 7 755 210 Ar.

Tableau 29 : Bilan actif année 2

<b>ACTIF</b>				
<b>Rubriques</b>	<b>Note</b>	<b>Montant</b>		
		<b>Valeurs Brutes</b>	<b>Amortissement</b>	<b>Valeurs nettes</b>
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>		2 600 000	1 040 000	1 560 000
				0
Terrain		10 000 000		10 000 000
Agencements et aménagements de terrain		1 000 000	200 000	800 000
Construction		22 000 000	8 800 000	13 200 000
Installations techniques		5 210 000	2 040 000	3 170 000
Autres immobilisations corporelles		0	0	0
Matériel de transport		80 000 000	32 000 000	48 000 000
Petits matériels		2 630 000	1 052 000	1 578 000
Matériels et Mobiliers de bureau		1 810 000	362 000	1 448 000
Matériels informatiques		5 760 000	2 304 000	3 456 000
	<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>131 010 000</b>	<b>47 798 000</b>	<b>83 212 000</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		0		0
Trésorerie		44 863 017		44 863 017
	<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>44 863 017</b>	<b>0</b>	<b>44 863 017</b>
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>175 873 017</b>	<b>47 798 000</b>	<b>128 075 017</b>

Source : auteur

A la fin de la deuxième année, les actifs nets seront de **128 075 017** Ariary après déduction de la dotation à l'amortissement s'élevant à **47 798 000** ariary.

Tableau 30 : Bilan passif année 2

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		
<b>Rubriques</b>	<b>Note</b>	<b>Montant</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		50 900 000
Réserve		0

Report à nouveau		<b>-7 755 210</b>
Résultat de l'exercice		1 887 008
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>45 031 798</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		<b>83 043 219</b>
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>83 043 219</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>128 075 017</b>

Source : auteur

En deuxième année on s'attendra à un résultat encore positif de 7 751 258 ariary. Ainsi, le passif augmentera à 141 758 267 ariary.

**Tableau 31 : Bilan actif année 3**

Rubriques	Note	ACTIF		
		Valeurs Brutes	Amortissement	Valeurs nettes
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>		2 600 000	1 040 000	1 560 000
Terrain		10 000 000	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain		1 000 000	200 000	800 000
Construction		22 000 000	8 800 000	13 200 000
Installations techniques		5 210 000	2 040 000	3 170 000
Autres immobilisations corporelles		0	0	0
Matériel de transport		80 000 000	32 000 000	48 000 000
Petits matériels		2 630 000	1 052 000	1 578 000
Matériels et Mobiliers de bureau		1 810 000	362 000	1 448 000
Matériels informatiques		5 760 000	2 304 000	3 456 000
Immobilisation en cours		0	0	0
Participation et créance rattachées à des participations		0	0	0
Autres immobilisations financières		0	0	0
	<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	131 010 000	47 798 000	83 212 000
<b>ACTIFS COURANTS</b>				0
Trésorerie		24 239 348	0	24 239 348
	<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>24 239 348</b>	<b>0</b>	<b>24 239 348</b>
	<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>155 249 348</b>	<b>47 798 000</b>	<b>107 451 348</b>

Source : auteur

Le montant de la trésorerie en troisième années est de 24 239 348 ariary. D'après ce tableau, la valeur des actifs nets diminue au cours des années. Cela est dû aux détériorations ou usure des matériels.

**Tableau 32 : Bilan passif année 3**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	Note	Montant
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		50 900 000

Réserve légale		94 350
Report à nouveau		-5 962 552
Résultat de l'exercice		2 190 402
	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>47 222 200</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		60 229 148
	<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>60 229 148</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
	<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>107 451 348</b>

Source : auteur

À la fin de troisième, année la dette non remboursée est de 60 229 148 Ariary. Grâce aux résultats positifs réalisés depuis la première année, la situation financière de l'entreprise s'améliore. Cela permet de rembourser la dette financière et de réduire les autres dettes.

**Tableau 33 : Bilan actif année 4**

Rubriques	Note	Montant		
		Valeurs Brutes	Amortissement	Valeurs nettes
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				0
<b>Immobilisations incorporelles</b>		2 600 000	2 080 000	520 000
<b>Immobilisations corporelles</b>		0	0	0
Terrain		10 000 000	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain		1 000 000	400 000	600 000
Construction		22 000 000	17 600 000	4 400 000
Installations techniques		5 210 000	4 080 000	1 130 000
Autres immobilisations corporelles		0	0	0
Matériel de transport		80 000 000	64 000 000	16 000 000
Petits matériels		2 630 000	2 104 000	526 000
Matériels et Mobiliers de bureau		1 810 000	724 000	1 086 000
Matériels informatiques		5 760 000	4 608 000	1 152 000
	<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	131 010 000	95 596 000	35 414 000
<b>ACTIFS COURANTS</b>		0	0	0
Trésorerie		48 622 492	0	48 622 492
	<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>48 622 492</b>	<b>0</b>	<b>48 622 492</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		179 632 492	95 596 000	84 036 492

Source : auteur

D'après ce tableau, l'actif net est de 84 036 492 Ariary et la trésorerie serait toujours à 48 622 492 Ariary. La trésorerie ne cesse pas de s'améliorer grâce à l'accumulation des résultats positifs tous les ans.

**Tableau 34 bilan passif année 4**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	Note	Montant
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital		50 900 000

Réserve		203 870
Report à nouveau		-3 881 670
Résultat de l'exercice		3 962 029
	<b><i>TOTAL CAPITAUX PROPRES</i></b>	<b><i>51 184 229</i></b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières		32 852 263
	<b><i>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</i></b>	<b><i>32 852 263</i></b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
	<b><i>TOTAL PASSIFS COURANTS</i></b>	<b><i>0</i></b>
Trésorerie passive		
	<b><i>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</i></b>	<b><i>84 036 492</i></b>

Source : auteur

Le montant du passif de la quatrième année s'élève à 84 036 492 Ariary dont 3962 029 Ariary est constitué par le résultat de l'année.

**Tableau 35 : Bilan actif année 5**

Rubriques	Note	Montant		
		Valeurs Brutes	Amortissement	Valeurs nettes
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Logiciels informatiques et assimilés		2 600 000	2 080 000	520 000
<b>Immobilisations corporelles</b>			0	0
Terrain		10 000 000	0	10 000 000
Agencements et aménagements de terrain		1 000 000	400 000	600 000
Construction		22 000 000	17 600 000	4 400 000
Installations techniques		5 210 000	4 080 000	1 130 000
Autres immobilisations corporelles		0	0	0
Matériel de transport		80 000 000	64 000 000	16 000 000
Petits matériels		2 630 000	2 104 000	526 000
Matériels et Mobiliers de bureau		1 810 000	724 000	1 086 000
Matériels informatiques		5 760 000	4 608 000	1 152 000
	<b><i>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</i></b>	<b><i>131 010 000</i></b>	<b><i>95 596 000</i></b>	<b><i>35 414 000</i></b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			0	
Trésorerie		20 853 721	0	20 853 721
	<b><i>TOTAL ACTIFS COURANTS</i></b>	<b><i>20 853 721</i></b>	<b><i>0</i></b>	<b><i>20 853 721</i></b>
	<b><i>TOTAL ACTIF</i></b>	<b><i>151 863 721</i></b>	<b><i>95 596 000</i></b>	<b><i>56 267 721</i></b>

Source : auteur

Pour terminer sur les avoirs, la valeur nette de l'actif serait de **56 267 721** Ariary en cinquième année. En résumé, on peut dire que l'actif diminuera d'une année à l'autre à cause de l'usure des matériels constatés en amortissement.

**Tableau 36 : Bilan passif année 5**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		
Rubriques	Note	Montant

<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital				50 900 000	
Réserve				401 971	
Report à nouveau			-	117 742,45	
Résultat de l'exercice				5 083 492	
		<b><i>TOTAL CAPITAUX PROPRES</i></b>		<b><i>56 267 721</i></b>	
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financières				0	
		<b><i>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</i></b>			
<b>PASSIFS COURANTS</b>					
		<b><i>TOTAL PASSIFS COURANTS</i></b>			0
		<b><i>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</i></b>		<b><i>56 267 721</i></b>	

Source : auteur

L'augmentation annuelle du bénéfice affecte également le montant du passif parce que durant les cinq premières années, aucune distribution de bénéfice n'est encore au programme. Cela est décidé pour mieux se préparer à l'extension de l'activité dans les cinq années à venir. A partir de la cinquième année on va procéder à une distribution de bénéfice mais une partie de ceci sera réservée à un nouvel investissement.

## 2 .2. Flux de trésorerie

Le flux de trésorerie permet d'apporter aux utilisateurs des états financiers un fondement d'évaluation de la capacité de l'unité à générer de la trésorerie. Il permet également de recueillir les informations sur l'utilisation de ces trésoreries. Le PCG 2005 prévoit deux méthodes pour la présentation du flux de trésorerie. Ceux sont la méthode directe et la méthode indirecte.

### 2.2.1 Méthode directe

À travers cette première méthode, nous allons présenter dans le tableau suivant les principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brutes afin de dégager un flux de trésorerie net.

**Tableau 37 : Flux de trésorerie par méthode directe**

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>					
Encaissements reçus des clients	170 100 000	180 600 000	182 700 000	185 850 000	190 050 000
Sommes versées aux fournisseurs	72 807 000	75 904 400	77 528 740	80 602 385	84 384 124
Sommes versées au personnel	56 769 600	56 769 600	60 643 080	62 920 080	67 318 434
Intérêts et autres frais financiers payés	23 579 610	20 410 989	16 608 644	12 045 830	6 570 453
Impôts sur les résultats payés	0	629 003	730 134	1 320 676	1 694 497
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>	<b>16 943 790</b>	<b>26 886 008</b>	<b>27 189 402</b>	<b>28 961 029</b>	<b>30 082 492</b>
<b>Flux de trésorerie liés à des événements extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	<b>16 943 790</b>	<b>26 886 008</b>	<b>27 189 402</b>	<b>28 961 029</b>	<b>30 082 492</b>

<b>Flux de trésorerie liés à des activités d'investissement</b>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles	130 900 000				
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-130 900 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>					
Encaissements provenant d'emprunts	117 898 050				
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	15 843 105	19 011 726	22 814 071	27 376 885	32 852 263
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	<b>102 054 945</b>	<b>-19 011 726</b>	<b>-22 814 071</b>	<b>-27 376 885</b>	<b>-32 852 263</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	0	0	0	0	0
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-11 901 265</b>	<b>7 874 282</b>	<b>4 375 331</b>	<b>1 584 144</b>	<b>-2 769 771</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	37 898 050	38 088 735	44 863 017	24 239 348	48 622 492
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	38 088 735	44 863 017	24 239 348	48 622 492	20 853 721
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>190 685</b>	<b>6 774 282</b>	<b>-20 623 669</b>	<b>24 383 144</b>	<b>-27 768 771</b>

Source : Auteur

L'unité compte enregistrer une variation de trésorerie positive dès la première année d'exploitation. Cette méthode directe, permet de présenter les principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brutes afin de dégager un flux de trésorerie net.

### 2.2.2 : Méthode indirecte

Cette méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, fournisseurs...) ;
- des décalages ou des régularisations (impôts différés...) ;
- des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins values de cession....).

**Tableau 38 : Flux de trésorerie par la méthode indirecte**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>					
Résultat de l'exercice	-7 755 210	1 887 008	2 190 402	3 962 029	5 083 492
Ajustement pour :					
Amortissements et provisions	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000	23 899 000
Variation de stock	0	0	0	0	0
Variation des impôts	0	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>16 143 790</b>	<b>25 786 008</b>	<b>26 089 402</b>	<b>27 861 029</b>	<b>28 982 492</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	130 900 000	0	0	0	0
Encaissements sur cession d'immobilisations	0	0	0	0	0
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités des</b>	<b>-130 900 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<i>activités d'investissement (B)</i>					
<i>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</i>					
Emission d'emprunt	117 898 050	0	0	0	0
Remboursements d'emprunt	15 843 105	19 011 726	22 814 071	27 376 885	32 852 263
<i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i>	<b>102 054 945</b>	<b>-19 011 726</b>	<b>-22 814 071</b>	<b>-27 376 885</b>	<b>-32 852 263</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	0	0	0	0	0
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-12 701 265</b>	<b>6 774 282</b>	<b>3 275 331</b>	<b>484 144</b>	<b>-3 869 771</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	37 898 050	38 088 735	44 863 017	24 239 348	48 622 492
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	38 088 735	44 863 017	24 239 348	48 622 492	20 853 721
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>190 685</b>	<b>6 774 282</b>	<b>-20 623 669</b>	<b>24 383 144</b>	<b>-27 768 771</b>

Source : Auteur

À travers ce tableau, nous pouvons déterminer le flux des encaissements et des décaissements relevant d'opération à long terme et à court terme. On peut dire que la situation de la trésorerie sera viable. Nous aurons une variation de la trésorerie négative pour les deux premières années mais cela s'améliorera dès la troisième année.

## Chapitre III. EVALUATION FINANCIERE ET SOCIAUX ECONOMIQUE

L'évaluation vise à apprécier la faisabilité du projet compte tenu des indicateurs de rentabilité du projet. Ce dernier chapitre permettra de mesurer dans le cas du présent projet, les indicateurs de rentabilité qu'on utilise souvent dans l'évaluation du projet. Pour terminer, nous allons dresser le cadre logique d'intervention qui facilitera la lecture et le suivi de l'action envisagée.

### SECTION 1. EVALUATION DU PROJET

Les indicateurs de faisabilité de projet retenu pour l'évaluation de ce projet composé des outils des critères et d'évaluation. Avant d'apprécier les indicateurs qualitatifs nous allons évaluer d'abord la valeur de chaque outil d'évaluation.

#### 1.1. Faisabilité du projet par rapport aux outils

Pour apprécier la rentabilité de l'investissement envisagé, nous avons utilisé les quatre outils d'évaluation d'un projet qui sont :

- ※ la Valeur actuelle nette (VAN),
- ※ l'indice de Profitabilité (IP),
- ※ le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et
- ※ la Durée de Récupération des Capitaux Investis (DRCI).

##### 1.1.1. La VAN

La valeur actuelle nette permet de juger si l'investissement (C) est acceptable ou non (par l'expression de cash flow au moment de l'évaluation à l'aide du taux d'intérêt de l'emprunt). Cette grandeur est la somme algébrique des décaissements et des encaissements de trésorerie dus à l'activité réalisée, actualisées à la date du décaissement initial exprimée par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{j=1}^{j=5} MBA_j (1,18)^{-5} - C$$

En application de cette formule nous avons les valeurs des marges brutes d'autofinancement résumées dans le tableau n° 34.

**Tableau 39 : Calcule de la MBA actualisé**

<b>Année</b>	<b>Facteurs d'actualisation</b>		<b>MBA</b>	<b>MAB ACTUALISE 18%</b>
	<b>(1+i)<sup>n</sup></b>	<b>(1+i)<sup>-n</sup></b>		
<b>0</b>				0
<b>1</b>	1,18	0,85	16 143 790	13 722 222
<b>2</b>	1,39	0,72	25 786 008	18 565 926
<b>3</b>	1,64	0,61	26 089 402	15 914 535
<b>4</b>	1,94	0,52	27 861 029	14 487 735
<b>5</b>	2,29	0,44	28 982 492	12 752 296
<b>TOTAL</b>			<b>124 862 721</b>	<b>75 442 714</b>

Source : Auteur

L'actualisation des marges brutes d'autofinancement nécessite un taux d'intérêt appelé taux d'actualisation, qui permet de tenir compte de la dépréciation de sa valeur. Ce taux est de 18 % pour le cas du présent projet. Ainsi, nous avons :

$$VAN = 75 442 714 - 50 900 000,00$$

$$VAN = 24 542 714$$

D'après le calcul nous avons trouvé une VAN égale à **24 542 714** Ariary. Il s'agit d'une VAN positive et cela prouve que le projet sera rentable.

## 1.2. Taux de rentabilité Interne (TRI)

Le TRI est le taux d'intérêt maximum auquel il est possible de contracter un emprunt nécessaire au financement de l'investissement. Il correspond au taux d'actualisation qui annule la valeur de la VAN. Le TRI

correspond au taux d'intérêt maximum supportable pour le projet lorsqu'il est financé par des ressources externes. Si le taux d'actualisation est supérieur au TRI, le projet ne sera pas rentable. La formule suivante nous permettra de trouver la valeur de ce taux.

$$TRI = \sum_{j=1}^{j=5} MBA_5 (1+i)^{-5} - C = 0$$

« i » à rechercher

Alors :

T	VAN
18%	24 542 714
TRI	0
36%	-3 242 209

$$\frac{TRI - 18 \%}{36 \% - 18 \%} = \frac{0 - 24\ 542\ 714}{- 427\ 369 - 20\ 066\ 337}$$

TRI = 35,70%

D'après le calcul nous avons un taux de rentabilité interne de 35,70%. Ce taux est supérieur au taux d'actualisation de 18 % retenue dans ce projet. Nous avons donc une marge de sécurité de 17,70 % qui nous permettra d'engager plus d'emprunt ou d'endettement. Cet indicateur justifie encore une fois la rentabilité du présent projet.

### 1.3. L'Indice de Profitabilité (IP)

L'Indice de Profitabilité est le rapport entre les marges brutes d'auto-financement (MBA) actualisées et le montant de l'investissement. Il mesure le profit induit par 1 Ar du capital investi c'est-à-dire le montant du résultat attendu par francs investi. Pour un projet jugé rentable, ce taux doit être supérieur à 1 et dans le cas contraire, il constitue un critère de rejet du projet. La formule suivante nous permet de déterminer la valeur de l'IP :

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^{j=5} MBA_5 (1,20)^{-5}}{C}$$

Alors,  $IP = \frac{75\ 442\ 714}{50\ 900\ 000,00} = 1,48$

L'indice de profitabilité relatif à notre projet est de 1,48 qui est supérieur à 1. Le présent projet est encore une fois jugé rentable parce que 1 Ariary investi génère 0.48 Ariary de profit.

#### 1.4. Durée de récupération du capital investi (DRCI)

Le DRCI est la durée « au bout duquel le cumul de la Marge Brute d'Autofinancement ou MBA est égale au montant total des capitaux investis » c'est-à-dire le temps nécessaire pour que l'ensemble des capitaux investis soit récupéré. En d'autres termes, il mesure le temps nécessaire pour que le total des recettes procurées par le projet atteigne le montant des investissements réalisés. D'après la théorie, le DRCI devrait se situer avant cinq ans sauf s'il s'agit d'un projet à long termes. Le tableau n° 35 nous permettra de calculer la DRCI.

**Tableau 40: Calcul du délai de récupération du capital investi (en Ariary)**

Année	Facteurs d'actualisation		MBA	MAB ACTUALISE 18%	MAB ACTUALISE 18% ET CUMULE	CAPITAL
	$(1+i)^n$	$(1+i)^{-n}$				
<b>0</b>				0		
<b>1</b>	1,18	0,85	16 143 790	13 722 222	<b>13 722 222</b>	
<b>2</b>	1,39	0,72	25 786 008	18 565 926	<b>32 288 148</b>	
<b>3</b>	1,64	0,61	26 089 402	15 914 535	<b>48 202 683</b>	
<b>4</b>	1,94	0,52	27 861 029	14 487 735	<b>62 690 418</b>	
<b>5</b>	2,29	0,44	28 982 492	12 752 296	<b>75 442 714</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>108 718 931</b>	<b>75 442 714</b>		50 900 000

Source : Auteur

Le montant de l'investissement est de 50 900 000 Ariary qui est compris entre la valeur de la marge brute d'autofinancement cumulée à la quatrième et à la cinquième année. A l'aide de l'interpolation linéaire, nous pouvons trouver la valeur de la DRCI.

$$\frac{DRCI - 3}{4 - 3} = \frac{50900000 - 48202683}{62690418 - 48202683}$$

$$DRCI = 3,19$$

D'après le calcul nous avons un DRCI égal à 3 ans, 2 mois et 8 jours. Cela veut dire que le capital investi sera récupéré au bout de quatre ans trois mois et vingt deux jours. Puisque cette durée est inférieure à 5 ans, la rentabilité de ce projet est encore une fois confirmée. En un mot tous les outils d'évaluation que nous avons analysée prouvent la rentabilité du présent projet.

## **1.2. Faisabilité du projet par rapport aux critères d'évaluation**

D'après la théorie, les critères retenus pour l'évaluation du projet sont au nombre de quatre. Ce sont la pertinence, l'efficience, l'efficacité et la viabilité ou la durabilité. Le projet serait rentable lorsqu'il satisfait ces critères d'évaluation.

### **1.2.1. Pertinence**

Elle mesure la corrélation entre les objectifs du projet et les attentes des consommateurs ou même les priorités du développement sur le plan. Si les consommateurs ont attendu depuis très longtemps la possibilité de se procurer les fruits de litchi pendant toute l'année, l'entreprise que nous allons créer apportera la réponse à ce besoin. Ce projet est, donc, pertinent parce qu'il répond au besoin des consommateurs et des planteurs sur la promotion de l'agriculture notamment pour le cas de la filière litchi.

### **1.2.2. Efficience**

Le projet est efficient s'il permet d'atteindre les objectifs mais à moindre coût. L'efficience se réfère aux coûts et aux rythmes auxquels les interventions sont transformées en résultats. Elle est mesurée à partir du rapport du coût avec les résultats obtenus c'est-à-dire le degré de performance de l'utilisation des ressources pour la production des outputs.

Le présent projet est efficient parce qu'il nous permet d'atteindre l'objectif à moindre coût.

### **1.2.3. Efficacité**

L'indicateur de l'efficacité est obtenu par la comparaison des résultats aux objectifs fixés (différence entre la prévision et la réalisation). Ce projet est efficace parce qu'il permet d'atteindre l'objectif fixé qui consiste à mettre à la disposition des consommateurs des litchis durant toute l'année.

#### **1.2.4. Durabilité**

La viabilité vise à évaluer la possibilité de pérennisation de l'activité entretenue. Il s'agira de la viabilité sur tous les plans notamment les aspects organisationnels, techniques, économiques et financière du projet. Notre projet est durable parce que non seulement le marché est encore viable mais il est sûr de trouver des matières premières suffisantes pour le développement de notre activité. En d'autres termes, les conditions nécessaires pour la continuité de l'activité comme la perspective de développement de la filière litchi et d'autres cultures fruitières de la côte Est de Madagascar. L'existence du marché encore large, la possibilité de diversification des activités ainsi que la rentabilité de l'investissement constituent des indicateurs de durabilité de l'exploitation.

#### **1.2.5. Impact**

L'impact du projet est attendu dans le domaine socio-économique et environnemental. La promotion de la culture de litchi qui sera stimulé par ce projet constitue un grand pas dans l'effort de l'agroforesterie. Ainsi, le projet aura un impact positif dans la protection de l'environnement dans la zone riveraine de Toamasina.

Sur le plan économique, le projet embrasse le développement dans toutes les instances. Au niveau régional, les paiements des impôts générés par nos activités constituent une part non négligeable sur le processus du développement régional. L'implantation de cette entreprise constitue un espoir de pérennisation de l'exploitation de litchi à Madagascar. Au niveau national, l'unité va contribuer à une création des valeurs ajoutées qui renforceront l'augmentation du PIB et du PNB. De plus, les impôts et taxes payés contribueront à l'amélioration de la recette fiscale publique.

### **SECTION 2. EVALUATION SOCIOECONOMIQUE ET CADRE LOGIQUE DU PROJET**

L'éventuelle performance attendue sur ce projet est mesurée à partir de valeurs ajoutées générées par l'exploitation et les ratios de rentabilité

de l'investissement. Pour récapituler les points saillants de ce travail, un cadre logique sera établi à la fin de cette section.

## 2.1. Evaluation socioéconomique

### 2.1.1 : La valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la richesse supplémentaire créée par l'entreprise. C'est « la différence entre la valeur de la production de l'exercice et la valeur de la consommation intermédiaire. »<sup>9</sup>. En d'autres termes, il s'agit d'une valeur supplémentaire qui a été obtenue par l'utilisation des ressources à la disposition de l'entreprise. Elle témoigne l'importance de l'unité dans le système économique et de son habileté à utiliser les facteurs de production pour augmenter le volume total de la richesse. Le cas présent contribue à la création des valeurs ajoutées présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 41 : Évolution de la valeur ajoutée**

Rubriques	Montants				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires	170 100 000	180 600 000	182 700 000	185 850 000	190 050 000
Production stockée	0	0	0	0	0
Production immobilisée	0	0	0	0	0
<b>I- Production de l'exercice</b>	<b>170 100 000</b>	<b>180 600 000</b>	<b>182 700 000</b>	<b>185 850 000</b>	<b>190 050 000</b>
Achats consommés	62 340 000	66 122 000	67 118 100	68 479 005	70 205 456
Services extérieurs et autres consommations	10 467 000	9 782 400	10 410 640	12 123 380	14 178 668
<b>II- Consommation de l'exercice</b>	<b>72 807 000</b>	<b>75 904 400</b>	<b>77 528 740</b>	<b>80 602 385</b>	<b>84 384 124</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>97 293 000</b>	<b>104 695 600</b>	<b>105 171 260</b>	<b>105 247 615</b>	<b>105 665 876</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, dès la première année la valeur ajoutée créée ne cesse pas d'augmenter. Elle va de **97 293 000** Ariary jusqu'au **105 665 876** Ariary à la fin de la cinquième année d'exploitation. Ces valeurs prouvent la performance de notre exploitation. Elle créera des richesses

<sup>9</sup> : BROUSSARD D. ; CENTIL C. MONTILLET L. : Economie ; éd : HACHETTE Juin 1997

supplémentaires qui constituent une contribution au développement économique.

### 2.1.2 : Analyse des ratios

Les ratios de rentabilité globale mesurent la rentabilité de l'usage de l'actif total de l'entreprise. C'est-à-dire, ils mesurent le rapport d'un résultat quelconque réalisé à la somme des actifs physiques et financiers disposée par l'Unité.

$$\text{Ratio 1} = \text{EBE} / \text{Actif total} * 100$$

$$\text{Ratio 2} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Actif total} * 100$$

$$\text{Ratio 3} = \text{Résultat net de l'exercice} / \text{Actif total} * 100$$

Le tableau suivant présente l'évolution de ces ratios au cours des 5 années d'exercices.

**Tableau 42 : Tableau de ratios**

Désignation	ANNÉES				
	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Ratios de rentabilité globale</b>					
Ratio1=EBE/Actif total	0,23	0,27	0,27	0,24	0,25
Ratio2=Résultat d'exploitation/Actif total	0,00	0,06	0,07	0,08	0,10
Ratio3=Résultat net de l'exercice/Actif total	0,00	0,04	0,05	0,06	0,07
<b>Ratios de rentabilité financière</b>					
Ratio de rentabilité des Capitaux propres= Bénéfice net/Capitaux propres	0,00	0,13	0,12	0,33	0,13
Ratio de rentabilité des Capitaux permanent= Bénéfice net/Capitaux permanents	0,000	0,05	0,06	0,09	0,13

Source : Auteur

D'après ce tableau, tous les ratios sont positifs dès la première année et connaissent une progression tous les ans. Cela signifie que la gestion envisagée permet d'assurer une meilleure allocation des ressources.

### 2.2. Cadre logique

Le cadre logique propose la récapitulation des interventions envisagées dans le cadre de ce projet. C'est un outil de planification, de gestion, de suivi et évaluation d'un programme. Il facilite la vision systémique de l'environnement d'un projet ; qui décrit d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants. En tant que tel, cet instrument nous permet de rationaliser la décision selon les objectifs, les priorités, les domaines clés d'activités et surtout la gestion des ressources.

Le cadre logique comprend quatre colonnes et cinq linges suivant respectivement une logique verticale et une logique horizontale.

La logique verticale présente les niveaux descriptifs du projet (objectifs, résultats, activités, ressources) ainsi que l'ensemble des conditions externes qui doivent être réalisées pour atteindre les niveaux d'objectifs du projet.

La logique horizontale comporte les niveaux descriptifs du projet, les indicateurs objectivement vérifiables ou IOV ainsi que les moyens précis de vérification de ces indicateurs.

**Tableau 43 : cadre logique d'intervention**

LOGIQUE D'INTERVENTION	RUBRIQUES	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	MOYENS DE VÉRIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIFS GLOBAUX	• Promouvoir la filière litchi à travers le marché local	• Une unité professionnelle de conservation sera opérationnelle au niveau national	• Enquête sur la disponibilité de litchi sec sur le marché	• Stabilité politique au niveau national et international
	• Contribuer au développement économique du pays	• <b>97 293 000</b> Ar de valeur ajouté créée dès la première année	• Etat financiers de l'entreprise	
OBJECTIF SPECIFIQUE	• Mettre en place et faire tourner correctement une unité conservation de litchi	• Une entreprise de conservation de litchi opérationnelle dans un an	• Acte de création de l'entreprise • Descente sur place	• Stabilité politique au niveau national et international
RESULTATS	• Développement de l'activité • Réalisation des bénéfices	• Les produits offerts répondent au besoin du marché • Le bénéfice est au moins égal à la prévision	• Sondage des clients • Etat financier annuel	
	• Formaliser la création de l'entreprise	• L'entreprise est formalisée vis-à-vis de l'administration	• Acte de création	
ACTIVITES	• Formaliser la création de l'entreprise	• L'entreprise est formalisée vis-à-vis de l'administration	• Acte de création	Acquisition de financement
	• Acquérir les moyens	• 2 ha de terrain acquis	• Titre foncier	
	• Mettre en place les infrastructures	• Un atelier de production mis en place et opérationnelle	• Descente sur terrain	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter le personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 employés permanent et au moins 50 employés temporaire recrutés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat d'embauche</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer l'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs sont atteints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord</li> <li>• Etat financier</li> </ul>	
<b>MOYENS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 168 798 050 Ar de fonds reconstitué pour le démarrage du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan d'ouverture</li> </ul>	•
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat d'embauche</li> </ul>	•
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir faire : technique d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des processus d'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de suivi technique</li> </ul>	•
				Autorisation préalable des autorités compétentes sur la réalisation de l'activité envisagée

Source : auteur

## **CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE**

Pour terminer, on peut dire que l'analyse de la faisabilité financière reste concluante sur la faisabilité effective du projet. Il s'agit d'un projet pertinent, rentable et viable. Malgré la perte supportée en première année on arriva à réaliser des résultats positifs et croissants à partir de la deuxième année. Notre étude de faisabilité financière nous a révélé des avantages économiques du projet. La trésorerie est viable, les résultats au cours des cinq premières années sont bénéficiaires sauf pour la première année durant laquelle l'entreprise doit supporter les charges fixes enregistrées lors de la phase de mise en place. En outre, l'analyse des différents outils nous révèle la faisabilité et la rentabilité de l'investissement envisagé. Tous les outils d'évaluations utilisées (la VAN, l'IP, le TRI et la DRCI) ont permis de confirmer la rentabilité de l'investissement envisagé. Le projet aura des impacts positifs sur le développement de la région et la nation entière. De plus, il s'agit d'un sujet d'actualité qui suscite des intérêts nationaux et internationaux.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour terminer, on peut dire que la conservation du litchi à Madagascar présente une très grande opportunité d'affaires. Il s'agit d'une activité très ancienne mais limité à une pratique artisanale pour une consommation familiale. Actuellement, elle mérite d'être professionnalisée pour développer la consommation du litchi au niveau national. La présente étude a montré que l'analyse de la situation du marché, des aspects techniques d'exploitation et de la rentabilité financière ont permis de prouver la faisabilité de création d'entreprise spécialisée dans ce sens à Toamasina. Ainsi, la réalisation de ce projet permet de valoriser l'agriculture mais en même temps la promotion de la PME/PMI.

Compte tenu du contexte de l'exploitation de la filière litchi actuelle, ce projet est très pertinent sur le plan socioéconomique. Il permettra d'ouvrir une nouvelle option de valorisation du fruit de litchi autre que l'exportation. De plus, cette exploitation ne demande pas des techniques sophistiquées. La technique utilisée est basée sur séchage au soleil sans recourir aux matériels spécifiques qui pourront coûts chères. Les fruits seront juste cuits et séchés avant la mise en emballage. Il suffit donc de mettre en place une bonne stratégie commerciale pour pouvoir toucher les cibles potentielles. La connaissance des opportunités et des menaces relatives aux activités a permis de mettre en exergue les stratégies commerciales envisagées pour assurer la bonne marche de l'exploitation. En termes de valeur ajoutée, ce projet constitue un vecteur clé de la valorisation de nos produits agricoles qui se vendent à prix bradé à Madagascar.

Sur le plan financier, l'analyse de la rentabilité a révélé la rentabilité d'investissement prévue pour cette activité. Le capital social nécessaire est de 50 900 000 Ariary. Il représente le montant de l'investissement net. Le coût total du projet s'élève à 168 798 050 Ariary. L'analyse des états financiers a permis d'apprécier les résultats prévisionnels au cours de 5 ans. Ceci reste positif malgré les lourdes charges de mise en place supportées par le premier exercice.

En ce qui concerne les indicateurs de performance, les outils et les critères d'évaluation confirment la faisabilité et la rentabilité de l'investissement. Notre projet est non seulement efficace mais aussi efficient. Cela va boucler l'hypothèse par une certitude de la faisabilité de l'exploitation souhaitée. De plus, le projet aura surement des impacts positifs sur le plan socio-économique et environnemental. Il faut noter que la promotion de la culture de litchi est un grand pas dans le reboisement et la révolution verte. Les intérêts évoqués dans l'introduction sont confirmés dans le cas où ce projet sera réalisé. Il s'agit entre autre :

- La valorisation de la filière litchi.
- La création d'emplois.
- La création de richesse par l'augmentation de revenu
- La Contribution à la concrétisation de la révolution verte et
- la contribution au développement régional et national

En un mot, grâce aux recherches que nous avons effectuées, nous pouvons dire que le présent projet est techniquement faisable, financièrement rentable. Ce projet constitue également une preuve de l'adéquation de la formation dispensée au sein du Département Gestion au besoin de la communauté. Il concourt à la réalisation des projets de développement de notre pays. Souhaitons qu'il soit financé, on peut s'attendre à une importante contribution sur le processus de développement économique de la nation toute entière.

## **ANNEXE**

# ANNEXE I. GUIDE D'ENTRETIEN

## ENTRETIEN AVEC LES PLANTEURS

1. Où sont les destinations de votre produit de litchi ?
2. Comment faites vous pour évacuer votre produit ?
3. Est-ce que vous arrivez à vendre l'ensemble de votre production annuelle ?  
Si non qu'est ce que vous faites pour les restes ?
4. A quel prix se vend le kilo du litchi chez vous durant la campagne ?
5. Qui fixe le prix de vente ?
6. Que pensez-vous s'il y aura d'autres collecteurs qui viennent chez vous pour la prochaine campagne ?

## ENTRETIEN AVEC LES COLLECTEURS

1. Qui sont les principaux preneurs des litchis que vous fréquentez chaque année ?
2. Avez-vous un client fixe ?
3. Combien de tonne par ans avez-vous livré ?
4. Arrivez-vous toujours à écouler tous les produits que vous achetez tous les ans ?
  - i. Si non pourquoi et quelle mesure avez-vous pris pour les restes ?
5. Que pensez-vous s'il y a une entreprise locale qui va se lancer dans la conservation du litchi à Toamasina ?

# ANNEXE II. MONOGRAPHIE DE LA VILLE DE TOAMASINA

## ARRONDISSEMENT ANKIRIHIRY

Parcelle	Fokontany	0-5		juin-17		18-35		36-60		60+		POP	Foyer
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F		
11/11.	Mang- Nord	85	86	33	37	274	285	203	22	29	34	1288	298
11/12.	Mang- Nord	98	75	278	311	429	536	302	502	145	160	2836	630
11/13.	Mang- Nord	87	115	201	275	211	237	283	344	75	28	1856	352
11/14.	Mang- Nord	24	30	215	255	426	600	436	540	21	38	2585	632
11/21.	Ank-Sud	50	85	188	231	347	397	192	213	45	70	1818	350
11/22.	Ank-Sud	29	42	47	78	43	131	92	107	16	19	604	119
11/23.	Ank-Sud	21	30	114	97	67	84	42	45	7	14	521	110
11/24.	Ank-Sud	28	32	59	114	137	150	90	90	7	8	715	163
11/31.	Cité Haras	100	99	70	50	246	269	150	150	4	6	1144	288
11/32.	Cité Haras	71	90	117	112	195	290	170	130	5	4	1184	263
11/33.	Cité Haras	88	110	117	147	211	262	160	256	1	4	1356	179
11/41.	Andranomadio	520	460	653	724	926	526	327	397	135	81	4749	620
11/42.	Andranomadio	88	139	259	345	483	540	188	269	38	37	2386	609
01/43.	Andranomadio	503	307	568	833	723	156	576	539	227	227	4659	842
11/44.	Andranomadio	81	61	309	334	384	508	180	213	21	22	2113	542
11/45.	Andranomadio	90	124	167	188	220	310	110	209	10	22	1450	362
11/45. bis	Andranomadio	40	70	139	316	300	389	178	200	8	10	1650	220
11/46.	Mangarano I	128	149	415	427	1100	500	699	80	52	52	3602	836
01/47.	Mangarano II	519	532	476	491	839	878	866	204	270	299	5374	941
11/51.	Ank-Nord	42	44	149	194	175	182	70	92	12	13	973	125
11/52.	Ank-Nord	54	25	210	206	492	458	148	179	13	25	1810	132
11/53.	Ank-Nord	82	99	113	145	210	250	115	192	10	15	1231	235
11/54.	Ank-Nord	26	33	82	85	115	133	89	96	11	18	688	165
11/55.	Ank-Nord	49	67	113	192	82	112	145	165	15	28	968	182
11/56.	Ank-Nord	42	51	143	164	128	136	100	110	5	6	885	121
11/57.	Ank-Nord	20	30	44	89	133	127	80	116	14	15	668	105
11/58.	Ank-Nord	139	135	401	512	529	560	426	412	76	95	3285	635

01/59.	Ank-Nord	30	80	95	190	116	142	81	104	7	9	854	124
11/61.	Ank-Nord	23	30	59	57	146	250	102	127	43	18	855	99
11/62.	Ank-Nord	43	15	130	144	315	423	312	280	29	32	1723	215
12/ 21-22	Analankininina	317	309	912	1099	1108	1232	1047	1134	60	96	7314	690
14/11.	Ampanalana	31	38	84	104	148	154	137	120	38	33	887	100
14/12.	Analamboanio	50	80	212	206	458	570	81	85	39	30	1811	126
14/21.	Salazamay Nord	24	30	638	669	441	490	720	232	49	45	3338	649
14/22.	Salazamay Sud	272	277	727	732	558	572	375	382	56	63	4014	529
	Ambohijafy Nord												
14/31.	Ambohijafy Sud	91	101	293	348	1236	1456	115	1225	127	156	5148	827
14/32.		92	131	232	351	340	299	187	356	64	23	2075	422
14/33.	Morafeno	164	201	178	292	531	679	347	543	21	35	2991	342
TOTAL		4241	4412	9240	11144	14822	15273	9921	10460	1805	1890	93547	14179

Source: Arr/ Ankirihiry 2009

## ARRONDISSEMENT ANJOMA

Parcelle	MASCULIN					FEMININ					TOT MASC	TOT FEM	TOTaux
	0 à 5	6 à 10	11 à 17	18 à 60	60 et +	0 à 5	6 à 10	11 à 17	18 à 60	60 et +			
23/21	14	25	30	294	15	23	30	47	307	25	378	432	810
22/21	17	28	22	283	10	20	23	25	190	10	360	268	628
23/24	85	70	82	423	51	91	77	156	431	62	711	817	1528
23/12.	81	68	56	562	50	90	75	67	561	53	817	846	1663
22/23	48	24	50	287	15	64	17	62	275	25	424	443	867
22/22.	8	5	28	67	2	17	10	28	85	5	110	145	255
23/42	190	126	165	233	22	217	136	187	299	33	736	872	1608
23/41	210	293	514	1254	110	375	302	572	1465	152	2381	2866	5247
23/22	20	12	33	111	11	16	17	50	122	10	187	215	402
23/25	31	48	66	213	31	45	154	182	326	40	389	747	1136
23/43	283	276	399	1017	99	264	262	384	1042	64	2134	2016	4150
22/31	21	47	77	385	75	38	49	106	514	103	595	810	1405
22/32	22	37	37	282	37	38	42	44	304	41	414	469	883
22/33	72	36	171	560	18	80	96	171	571	57	899	975	1874
23/44	174	78	103	1100	70	175	180	163	1340	64	1630	922	3552
22-nov	36	183	75	333	65	60	30	75	275	25	529	465	994
23/23	18	20	117	198	19	27	64	115	223	18	395	447	842
22-déc	48	43	366	534	46	59	50	447	453	15	1102	1024	2126
22/13	89	108	198	592	42	88	134	226	556	48	1018	1052	2070
23/45	3	97	31	181	18	9	21	29	234	30	245	323	568
23/11.	26	12	123	249	17	17	38	92	266	12	451	425	876
<b>TOTAL</b>	<b>1496</b>	<b>1625</b>	<b>2743</b>	<b>9218</b>	<b>823</b>	<b>1813</b>	<b>1807</b>	<b>3228</b>	<b>9839</b>	<b>892</b>	<b>15905</b>	<b>17579</b>	<b>40311</b>

Source: ARR ANJOMA 2009

### ARRONDISSEMENT TANAMBAO V

P/Ile	Fokontany	0-5		6ans à 17 ans		18-35		36-60		60+		POP	Foyer
		H	F	H	F	H	F	H	F	H	F		
12/14.	Tanamakoa	58	133	256	469	789	882	295	453	136	187	3658	365
12/11.	Tanamakoa	320	360	553	624	826	426	273	297	135	201	4015	648
12/12.	Tanamakoa	88	75	278	311	429	536	302	502	145	160	2826	670
12/13.	Tanamakoa	33	25	185	181	180	215	163	191	37	36	1246	69
13/11.	Ambolomadinika	40	38	102	110	89	104	84	95	13	20	695	167
13/12.	Ambolomadinika	89	96	170	184	175	209	111	138	20	34	1226	300
13/21.	Ambolomadinika	29	27	113	119	189	216	189	191	31	39	1143	460
13/22.	Ambolomadinika	7	13	68	89	120	130	200	200	20	42	889	154
13/23-24.	Ambolomadinika	78	93	129	139	218	248	133	139	14	25	1216	298
13/31.	Ambolomadinika	15	20	73	89	73	115	19	44	16	26	490	310
13/32.	Ambolomadinika	38	48	96	106	98	122	94	106	20	17	745	212
13/33.	Ambolomadinika	45	36	88	95	131	155	69	78	8	15	720	184
13/34.	Ambolomadinika	41	59	165	169	93	112	101	74	30	38	879	240
13/35.	Ambolomadinika	16	24	68	72	110	124	50	70	28	46	608	198
13/36.	Ambolomadinika	38	49	103	96	30	41	152	56	45	77	687	265
13/41_42.	La poudrette	13	27	28	64	110	120	93	84	22	32	590	104
13/43.	La poudrette	110	153	158	275	123	212	94	174	69	82	1450	261
13/44.	La poudrette	76	83	186	195	94	114	58	64	10	21	901	163
13/45-46.	La poudrette	17	18	41	46	75	88	49	50	4	8	369	123
13/51-52.	Tanambao V	27	26	99	110	185	218	95	115	6	17	898	152
13/53-54.	Tanambao V	45	53	106	103	94	129	123	287	45	77	1062	125
13/61.	Cité immobilière	17	15	33	31	77	75	49	49	11	18	375	101
13/62.	Beryl rouge	21	13	46	49	88	65	52	51	15	22	422	87

13/17.	Tanambao V	71	79	181	217	173	226	126	132	36	47	1288	401
13/72.	Tanambao V	269	274	325	360	269	304	168	176	162	167	2474	465
13/73.	Tanambao V	21	36	72	80	185	206	90	116	26	37	869	295
13/74.	Tanambao V	62	123	62	80	135	179	143	146	22	34	986	162
13/75.	Tanambao V	115	177	51	83	38	46	31	55	6	8	610	115
13/76.	Cité provinciale	17	21	42	44	68	67	47	54	7	12	379	73
13/81.	Tanambao V	332	346	540	665	388	425	320	331	112	135	3594	537
13/82-83.	Tanambao V	195	229	328	331	290	304	212	262	188	232	2571	427
13/91.	Tanambao V	86	106	242	391	483	493	237	267	48	42	2395	428
13/92.	Beryl rouge	12	14	40	45	55	63	73	84	25	24	435	90
13/93.	Tanambao V	8	14	24	29	52	66	43	47	11	12	306	69
TOTAL		2449	2903	5051	6051	6532	7035	4338	5172	1523	1990	49874	8718

Source: Arr Tanambao V

### ARRONDISSEMENT AMBODIMANGA

PARCELLE	0 à 6 ans		7 à 12 ans		13 à 17 ans		18 à 25 ans		26 à 35 ans		36 à 60 ans		61 et plus		Totaux		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	T
13/63.	28	49	30	27	51	35	84	65	69	63	93	73	17	24	372	336	708
13/64.	56	36	82	74	38	40	65	55	33	45	26	25	9	18	309	293	602
31/22.	26	37	30	41	31	42	38	57	50	66	40	69	17	20	232	332	564
23/31.	362	387	190	244	151	262	210	131	251	165	322	248	53	51	1539	1488	3027
31/11.	261	286	135	153	180	203	220	225	134	257	170	198	29	33	959	1355	2314
31/12.	55	39	50	38	52	40	149	157	184	118	81	47	42	25	613	464	1077
31/13.	80	85	94	106	88	94	132	149	125	108	117	111	10	23	646	676	1322
31/14.	41	67	51	71	35	44	74	62	80	69	114	101	20	25	415	439	854
31/21.	86	95	138	129	81	105	270	252	257	234	308	319	44	81	1184	1215	2399
32/11.	16	35	38	33	30	40	67	65	68	73	132	131	37	27	388	404	792
32/12.	38	41	75	78	86	101	152	143	81	77	122	162	24	34	578	636	1214
32/13.	38	23	37	29	45	35	86	61	105	80	97	90	8	11	416	329	745
32/21-22.	18	16	25	13	22	25	22	21	20	21	50	47	3	3	160	146	306
32/23.	14	12	16	17	20	18	26	28	29	51	74	63	10	16	189	205	394
32/24.	35	23	39	26	38	33	41	59	35	51	112	111	41	38	341	341	682
32/32.	36	54	37	50	48	37	61	50	59	61	120	117	31	28	392	397	789
32/31.	38	50	61	55	46	68	85	126	104	183	125	291	25	66	584	839	1423
32/41/42.	35	32	33	27	37	34	65	49	81	101	243	267	41	53	535	563	1098
32/43-44.	61	81	90	103	67	83	97	117	125	139	145	198	77	84	662	805	1467
<b>TOTAL</b>	<b>1324</b>	<b>1448</b>	<b>1251</b>	<b>1314</b>	<b>1146</b>	<b>1339</b>	<b>1944</b>	<b>1872</b>	<b>1890</b>	<b>1962</b>	<b>2591</b>	<b>2668</b>	<b>538</b>	<b>660</b>	<b>10154</b>	<b>11263</b>	<b>28601</b>

Source: ARR Ambodimanga 2009

### ARRONDISSEMENT MORARANO

N°	FKT	0-5 ans		6-10 ans		11-17 ans	18-60ans		+ 60ANS		Immigrants	
		H	F	H	F	H	H	F	H	F	H	F
1	21-11.	115	125	231	248	168	963	1012	24	38	3	
2	21-12.	95	136	117	155	110	402	513	19	17		
3	21-13	157	242	198	260	73	476	573	14	31		
4	21-14	185	208	60	70	220	482	600	20	23		
5	21-15	258	329	252	324	989	2117	2520	183	258	1	
6	21-21	138	147	102	122	105	92	461	84	200		
7	21-22	66	95	60	64	219	285	481	24	28		
8	21-23	106	136	92	196	94	309	522	76	90		
9	21-24	38	53	23	28	26	259	280	10	11		
10	21-31	50	63	57	81	62	154	183	9	15		
11	21-32	30	52	20	27	19	118	354	7	10		
12	21-33	30	40	51	63	20	80	350	3	2		
13	21-41	53	64	37	60	36	805	250	16	13		
14	21-42	35	62	99	19	34	381	523	8	7		
15	21-43	32	245	20	245	90	120	80	57	2		1
16	21-51	296	340	164	176	217	967	919	37	38		
17	21-52	141	209	110	181	110	432	461	25	16		
18	21-53	437	581	116	238	80	787	1545	38	94		
19	21-54	304	20	524	296	90	716	940	29	33		
20	21-61	120	192	241	273	254	423	481	97	124		
21	21-62	42	57	31	36	24	709	1026	35	49		
22	21/63-64	131	126	127	135	131	126	123	8	6		
23	21-71	192	285	145	168	199	697	998	18	28		1
24	21-72	409	478	351	337	346	1007	1218	45	50		
25	21-73	242	324	290	277	180	527	606	163	164		
26	21-74	330	367	325	347	456	487	569	276	245		
TOTAL		4032	4976	3843	4426	4352	13421	17588	1314	1592	4	2

TOTAUX=

67 562

Source: Arr/ Morarano 2009

## ANNEXE III. Statistique de production de litchi dans la région Antsinanana

Districts	Année 2008	Année 2009	Pourcentage moyen
Tamatave	856	6780	7,92
Brickaville	900	20000	22,22
Vatomandry	430	2150	05
Mahanoro	280	2800	10
Marolambo	11	88	08
Antanambao Manampotsy	19	152	08
REGION	2496	31970	10,19

Source : Service provincial du Plan Toamasina/Mars 2010

## ANNEXE IV. PROJET DE RECHERCHE

### OBJECTIFS GLOBAUX:

Contribuer au développement du PME et le secteur agricole notamment les arbres fruitiers à Madagascar

1. Promouvoir la filière litchi.

### OBJECTIF SPECIFIQUE:

Professionnaliser le métier de conservation de litchi à Madagascar

### JUSTIFICATION DE LA RECHERCHE

Autrefois, Madagascar occupait une place importante dans le commerce international par l'exportation des produits agricoles. Depuis quelques années, on a constaté que la part de marché de ces produits diminue d'année en année. Nos concurrents de l'autre côté ne cessent de se développer en modernisant leurs techniques et moyen de production. Les produits malgaches tels que : le girofle, la vanille, et le cacao en sont déjà victimes.

Actuellement, la filière litchi, principale source de revenu des ruraux de la côte Est, subit le même sort. Cette filière est confrontée au double problème de marché.

D'un coté l'exportation est touchée par la perte de notoriété à cause de la mauvaise qualité de nos fruits. De plus, les exigences des pays importateurs en matière de qualité et norme risquent de limiter notre exportation. Le mode de production basé sur la cueillette, le manque de professionnalisme des acteurs

compromettent la qualité du litchi. Sur ce point, l'amélioration de la qualité de litchi pour l'exportation va permettre à Madagascar de pérenniser sa position de leader sur le marché européen, de redorer l'image du litchi malgache, d'avoir un prix satisfaisant sur le marché et par conséquent, d'augmenter le revenu de tous les acteurs locaux.

De l'autre côté, le marché local est limité par la possibilité de distribution en termes de distance entre les producteurs les consommateurs ajoutés à une la saisonnalité du produit. La durée de consommation du litchi n'est que 3 mois au maximum alors que la production annuelle peut couvrir le besoin local durant plusieurs mois de consommation s'il existe un moyen de conservation adéquate. La saison de cueillette du litchi qui se tient pendant la période de pluies limite la possibilité d'évacuation de ce produit à travers l'Ile. La région productrice se trouve donc dans une situation de surabondance de litchi en mois de novembre et décembre alors qu'une partie de la grande Ile ne peut même pas en profiter. L'amélioration du réseau de distribution et de condition de stockage serait une opportunité de développement de la filière litchi au niveau nationale.

Devant ces contextes, Madagascar dispose deux possibilités de développement du marché de litchi. Il s'agit de l'exploitation du marché interne et du marché externe étant donné que le litchi est un produit hautement demandé à Madagascar. C'est pour cette raison qu'une idée de recherche sur la possibilité de satisfaire la demande de litchi en dehors de la saison de production, nous est venue en tête. Il s'agit d'une situation qui peut être transformée en opportunité d'affaire.

#### **DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

La réalisation de cette recherche se fera par l'adoption de la méthodologie comprenant les études documentaires, les enquêtes sur terrain, les entretiens avec des personnes ressources et l'analyse des données. Cette démarche est composée de trois phases dont la phase préparatoire, la phase de collecte des données sur terrain et la phase de finalisation. A cet effet, la situation de la demande et de l'offre sera appréciée à partir des informations collectées auprès des consommateurs et des organismes intervenant dans la distribution et la production de litchi.

## PHASE PREPARATOIRE

### Mission exploratoire

Une descente dans la région Antsinana a été effectuée pour avoir une idée générale sur la potentialité de la région en matière de production de litchi. Cette étape a permis d'enrichir la connaissance du milieu, d'effectuer un diagnostic de la zone d'étude et de bien situer la problématique de la recherche à effectuer. Elle a permis également de consulter quelques personnes connaisseurs de cette filière dans cette partie Est de l'Ile.

### Recherche bibliographique

Afin de collecter des informations supplémentaires, une recherche bibliographique est effectuée auprès des divers centres de documentation à Antananarivo, tels que le centre de documentation du Ministère de l'Agriculture, et les bibliothèques universitaires d'Antananarivo.

### Élaboration du guide d'entretien

Les informations recueillies lors des étapes précédentes ont permis de concevoir un guide d'entretien à l'endroit des agriculteurs, de collecteur et des exportateurs de litchi. Les questions posées portent sur plusieurs rubriques, à savoir la période de récolte, les réseaux de distribution locale, le contexte actuelle de l'exportation, et surtout les typologies des demandeurs de ce produit sur le marché.

## PHASE DE COLLECTE DES DONNEES SUR TERRAIN

L'approche adoptée pour la collecte des données sur terrain est définie en fonction de la catégorie des sources d'information. Elle peut être un entretien dirigé ou semi dirigé.

### Entretien dirigé

La collecte de données au niveau des paysans et des consommateurs directs est effectuée à l'aide de cette technique. La cible dans cette entretien est constituée par les membres du groupement paysannes et de quelque échantillons des planteurs. Plusieurs points ont été abordés à cette occasion. Il s'agit entre autre la capacité de production de chaque unité, les principaux débouché actuelle. L'objectif dans ces étapes consiste à connaitre les forces et les faiblesses au niveau des producteurs et la traçabilité du produit afin de pouvoir envisager la stratégie à adopter dans la pénétration sur le marché visé.

#### Entretien semis dirigé

Il a été adopté lors de la rencontre avec les responsable de développement au niveau de la région, des STD et des ONG intervenant dans le développement rural. Cette rencontre a permis de comprendre l'importance de la filière litchi et surtout les opportunités qui peuvent être bénéfiques pour un investissement dans ce domaine autre que l'exportation. Elle a également permis de comprendre les contraintes sur le développement de cette filière et qui peuvent gêner le bon déroulement des activités envisagées dans le cadre de notre projet. Des entretiens avec les consommateurs et les responsables ont également permis d'évaluer la part de marché envisageable et de prendre en compte les attentes du marché au niveau nationale.

#### Recoupement des informations auprès du personnel technique

La dernière étape de la collecte des données se fait auprès des Services Techniques concernés au niveau de la région et du district. Elle consiste à collecter des données secondaires relatives à l'investissement concernant la filière étudiée c'est-à-dire le litchi. Une dernière entrevue avec les responsable technique et les responsable de l'accompagnement de planteur au sein de PPRR (Programme pour la Promotion de Revenu Ruraux) dans la région Antsinanana nous a permis de recouper les informations collectées sur terrain.

#### PHASE DE FINALISATION

Traitements des données

Après le dépouillement, les résultats d'entretien ont été classés selon les types de réponses fournies par les interlocuteurs. Ce travail consistait à regrouper les informations selon leur nature dans le but de mettre en exergue les indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs pouvant expliquer l'organisation actuelle de la filière litchi, la situation du marché, les conditions et moyens nécessaires aux activités envisagées dans le cadre du présent projet d'investissement.

#### Analyse des données

Suite au processus de classification, on a pu arranger les données recueillies afin de concevoir le dossier de projet faisant l'objet de cette étude. Cette analyse sera effectuée sous la direction des encadreurs pédagogique et professionnelle pour bien cadrer le travail dans les normes établies en matière de recherche et sur les démarches à suivre pour la création d'entreprise selon la loi et le règlement en vigueur. Pour mieux structurer le travail nous avons proposé le plan qui suit.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 BALLAND Stéphane, Management des entreprises en 24 fiches, Paris, 2008, 158 pages
- 2 Benoît Thierry et all, Etudes de cas programme pays Madagascar, PPR Toamasina, 2007, 16 pages
- 3 BILL (R. M.) - PATRICIA, (Z.) De l'idée à l'entreprise, Montréal (Québec), éd : transcontinental INC 1995, 357 pages
- 4 Brigitte D. et all ; Comptabilité et Gestion des organisations ; Ed DUNOD, paris 2009, 368 p
- 5 DOMINIQUE (B.) - JEAN (M.) (T.), Les nouvelles techniques de marketing, Chiron Edition, Paris, 2002, 188 pages.
- 6 JACLIN (F.), Le guide de la Création d'Entreprise, Editions Fernand Nathan, Paris 1993, 150 pages.
- 7 Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche, déroulement de la campagne d'exportation des litchis 2006-2007, CTHT, Toamasina, 2008, 65 pages
- 8 OECFM, Plan comptable Général 2005 Ed : Jurid'ika ; 160 pages
- 9 PATRICK Amar, Psychologie du manager, Edition DUNOD, Paris, 2008 242 pages
- 10 RALAIAVY Lala, la filière Litchi de Madagascar: un modèle unique d'exportation, CTHT Toamasina, mars 2004, 5 pages
- 11 RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse, Principe de gestion d'Entreprise, Ed CECOR, Antananarivo, 2009, 32 pages
- 12 Razafindrahaga F. Maurice et la Réunion des marchés potentiels à conquérir pour les produits malgaches. 2000.
- 13 SINGORT Marion, Analyse du processus existant du traitement du litchi et propositions d'amélioration, Blomad, mai 2003, Toamasina, 43 pages
- 14 Stratégore : politique générale d'entreprise ; 3ème édition DINOD

## WEBLIOGRAPHIE

- 1 [http://www.ctht.org/litchi/campagne/2006-2008\\_fs02.htm](http://www.ctht.org/litchi/campagne/2006-2008_fs02.htm)
- 2 <http://www.c2a.com.tn/eurepgap.html>
- 3 <http://www.ctht.org/letlitchi0609.php>
- 4 <http://www.trademap.org>

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE.....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES FIGURES .....	5
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DU PROJET.....	3
CHAPITRE I. IDENTIFICATION DU PROJET.....	3
Section 1. Contexte du projet.....	3
1.1.    Justification du projet .....	3
1.2.    Apport du projet.....	4
Section 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET.....	5
1.1.    Intérêts du projet .....	5
1.2.    But et objectif du projet.....	5
1.3.    Aperçu sur le litchi.....	7
CHAPITRE II : LOCALISATION DU PROJET.....	9
Section 1 : Situation géographique .....	9
1.1.    Présentation.....	9
1.2.    Situation administrative .....	10
Section 2 : Opportunité socio-économique .....	10
2.1.    Démographie.....	11
2.2.    Activité économique .....	11
CHAPITRE III. ETUDE DE MARCHÉ.....	13
Section 1. ANALYSE DE LA DEMANDE ET DE L'OFFRE .....	13
1.1.    Analyse de la demande.....	13
2.1.    Analyse de l'offre .....	15
Section 2. POLITIQUES COMMERCIALE.....	21
3.1.    Stratégies marketing .....	21
2.1.1 Stratégie Pull.....	22
2.1.2 Stratégie Push.....	22
3.2.    Politiques marketing .....	22
2.2.1 Politique de produit .....	23
2.2.2 Politique de prix .....	23
2.2.3 Politique de promotion .....	24
2.2.4 Politique de distribution.....	24

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITÉ TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE.....	26
CHAPITRE I. FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET .....	26
Section 1. ETUDE TECHNIQUE DE L'EXPLOITATION.....	26
1.1. Aperçue sur les systèmes de production actuelle .....	27
1.2. Les contraintes sur l'exploitation du litchi.....	29
1.2.1. Contrainte lié au transport .....	29
1.2.2. Contraintes lié au centre de traitement.....	29
1.3. Processus de production .....	30
Section 2. ESTIMATION DES RESSOURCES .....	32
2.1. Ressources matérielles.....	32
2.2. Ressources humaines techniques .....	33
CHAPITRE II. CAPACITÉ DE PRODUCTION ENVISAGEE.....	34
Section 1. CAPACITÉ DE PRODUCTION.....	34
1.1. Production annuelle .....	34
1.2. Evolution de la production sur cinq ans .....	35
Section 2. Estimation du chiffre d'affaire .....	35
2 .1 Chiffre d'affaire prévisionnel pour la première année .....	36
2.2 Projection du chiffre sur cinq ans .....	36
CHAPITRE III. FAISABILITE ORGANISATIONNELLE.....	37
Section 1. STRUCTURE ENVISAGÉE .....	37
1.1. Description de la structure à adopter .....	37
1.2. Organigramme à adopter.....	37
Section 2. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	38
2.1. Descriptions des postes .....	39
2.2. Style de direction à adopter.....	41
Section 3. CHRONOGRAMME.....	42
3.1. Phase de préparation .....	42
3.2. Phase d'exécution .....	42
3.3. Phase de contrôle .....	43

TROISIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE DU PROJET .....	45
CHAPITRE I. ETUDE DES RESSOURCES FINANCIERES.....	45
Section 1. ETUDE DE L'INVESTISSEMENT.....	46
1.1 Constitution de fonds.....	46
1.2 Détails des <i>investissements envisages</i> .....	46
Section 2 : PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET .....	50
2.1 Tableau de financement.....	50
2.2 Fonds de roulement initial.....	51
CHAPITRE II. ANALYSE DES ETATS FINANCIERES PREVISIONNELS DU PROJET.....	52
Section 1. COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNELS .....	52
1.1. Estimation des charges et des produits .....	52
1.1.1. Charges prévisionnelle.....	52
1.1.2. Le produit prévisionnel .....	54
1.2. Présentation des comptes de résultats prévisionnels .....	54
Section 2. BILANS PREVISIONNELS ET FLUX DE TRESORERIE .....	57
2.1. Bilans prévisionnels sur cinq ans.....	57
2 .2. Flux de trésorerie.....	63
CHAPITRE III. EVALUATION FINANCIERE ET SOCIAUX ECONOMIQUE....	65
Section 1. EVALUATIONS DU PROJET .....	65
1.1. Faisabilité du projet par rapport aux outils.....	65
1.1.1. La VAN .....	65
1.2. Taux de rentabilité Interne (TRI) .....	66
1.3 . L'Indice de Profitabilité (IP) .....	67
1.4. Durée de récupération du capital investi (DRCI) .....	68
1.2. Faisabilité du projet par rapport aux critères d'évaluation.....	69
1.2.1. Pertinence .....	69
1.2.2. Efficience .....	69
1.2.3. Efficacité .....	69
1.2.4. Durabilité.....	70
1.2.5. Impact.....	70
Section 2. EVALUATION SOCIOECONOMIQUE ET CADRE LOGIQUE DU PROJET .....	70
2.1. Evaluation socioéconomique.....	71
2.1.1 : La valeur ajoutée .....	71
2.1.2 : Analyse des ratios .....	71
2.2. Cadre logique .....	72
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	75
ANNEXE.....	77

BIBLIOGRAPHIE.....	90
TABLE DES MATIERES.....	91