

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I : Présentation du projet

Chapitre II : Etude du marché

Chapitre III : Théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation du projet

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

Chapitre I : Technique d'exploitation

Chapitre II : Capacité de production envisagée

Chapitre III : Etude organisationnelle

PARTIE III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

Chapitre I : Evaluation du montant des investissements

Chapitre II : Etats financiers

Chapitre III : Evaluation du projet

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Actuellement, Madagascar est en train de mettre en oeuvre par le Gouvernement une politique de libéralisation et d'ouverture économique. L'accroissement de ses performances économiques et l'attraction des investissements sont les idées maîtresses de la bataille qu'elle se livre. La quatrième plus grande île du monde se veut plus séduisante pour les investisseurs et innove en développant de nouveaux pôles de production plus porteurs et dont les potentialités sont effectives et réalisables. Ainsi, l'effort est mis essentiellement sur les secteurs des industries, de la pêche et du tourisme.

C'est pour répondre à de tels efforts que le présent projet a été mis en œuvre, car grâce à ses capacités industrielles Madagascar offre un potentiel riche, vaste varié et unique à bien des égards face à ses voisins et concurrents les plus proches.

En effet, l'industrie de bois représente un potentiel de développement pour le pays, car la grande île est riche en variété de bois non existants à l'étranger.

Le présent projet a pour objectif d'améliorer la production des besoins de la clientèle en milieu régional ainsi que de développer le secteur industriel de bois. Pour ce faire, on doit augmenter l'atelier de bois de cette grande ville.

En effet, la masse de forêt est concentrée dans la partie EST de la Région (Manjakandriana, Andramasina et Anjozorobe) et Ouest Ankazobe.

Les formations naturelles (massifs, forêts galeries et forêts de Tapia toute confondues) occupent encore une large part dans cette couverture boisée (56,5 % contre 43,5 % pour les forêts de reboisement).

Madagascar dont la capitale est Antananarivo, est située au cœur de l'île et a une population d'environ 3.300.000 habitants.

Tout habitant sis dans la capitale bénéficie d'une large gamme de qualité de bois pour les diverses constructions (meuble, maison, jardin, plafonds ...).

Près de 50.000 ha de reboisement se trouve dans la zone de la monographie, essentiellement en *pinus patula* pour la menuiserie et l'ébénisterie et en *eucalyptus* pour la production de charbons.

En effet, dans certains quartiers sis à Antananarivo, la densité d'occupation du sol est telle qu'il n'y a guère de place pour les espaces verts et dans ce domaine, Antananarivo est plutôt démunie.

Le quartier le plus implanté d'atelier de bois est Andravoahangy. Un vaste marché, en voie de modernisation qui s'est établi sur d'anciennes rizières et terrains vagues et qui a attiré tout un monde de brocanteurs, de marchands de ferrailles, d'entrepôts de stockage et de vente de bois. Le marché d'Andravoahangy est à la fois une approuvée du Zoma et une miniature du marché au bois d'Isotry.

Andravoahangy est aussi le terminus des certains taxis - brousses et la zone de passage de nombreuses lignes d'autobus qui desservent le centre ville et les autres quartiers. Il se scinde en deux parties : le Haut Andravoahangy, à caractère plus résidentiel et le bas Andravoahangy est encore plus populeux et a bénéficié d'aménagements qui ont dégagé les façades lèpreuses et permis au quartier de se transformer en une zone d'intense activité commerciale.

Pinus patula : nom d'un arbre

Ebénisterie : métier, travail de l'ébéniste (menuisier de meubles)

Eucalyptus : très grand arbre originaire d'Australie

Et, puisque la volonté politique actuelle est de promouvoir la création de petite et moyenne entreprise (PME) et de petite et moyenne industrie (PMI) pour le développement économique de Madagascar, il faut que l’Ile continent puisse être reconnue à sa juste valeur : plus de 80 % de la faune et flore y est endémique. Ses multiples ressources humaines et matérielles ne demandent qu’à se développer davantage, et tout cela va de paire à la priorité du gouvernement malagasy, la construction et la réhabilitation du réseau routier, base de l’ouverture économique et de la politique de libéralisation adoptées pour nos dirigeants.

En effet, la libéralisation et l’ouverture du pays à la création du PMI et PME demandent des prestations industrielles concurrentielles par rapport à celles des pays voisins.

Egalement, la formation, la production, le niveau et la qualité des services, les besoins en personnel, l’exploitation forestière sont autant des problèmes qui se posent et suggèrent pour leurs solutions un certain nombre de démarches jugées comme importantes sans être exhaustives.

Pour tout cela, l’augmentation d’un atelier de bois, le reboisement est primordial, en même temps que l’amélioration de la structure de production.

C’est pour faire valoir les opportunités et les multiples facettes d’Antananarivo que le promoteur a décidé de mettre en place le présent projet.

Pour en savoir plus, nous verrons en trois parties les grands thèmes de ce projet **« Crédit d’un atelier menuiserie et scierie bois ».**

- en premier lieu, l'identification du projet, sa présentation, l'étude du marché en bois.

- en seconde partie, la conduite ou la validation du projet dans l'ensemble de ses composants techniques et organisationnels.

- en dernière partie, l'étude financière du projet par rapport à son coût d'investissement, à son étude de faisabilité, et à son évaluation socio-économique, financière.

Une conclusion générale achèvera notre ouvrage.

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

Rapport-Gratuit.com

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

L'identification du projet démontre la présentation du projet, l'étude du marché et la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation du projet.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

Nous allons voir dans ce chapitre l'historique, le caractéristique et la justification du choix du quartier.

Section 1 : Historique

Le terrain actuel est à Andravoahangy au milieu d'un quartier populaire. Il est à noter qu' Andravoahangy est très connu par la grande majorité des malagasy d'Antananarivo comme un lieu de commerce de bois le plus répondu.

L'endroit s'y prête d'ailleurs fort bien, car le quartier est approprié à la pratique de l'activité puisque c'est également une zone où le passage est très important à cause de l'existence de plusieurs stationnements et de taxi-brousse.

C'est pour ces diverses raisons que l'arrière grand parent du promoteur a acheté le terrain cadastré sous la dénomination RANGASY sous le n° 47 137 A.

La surface globale du terrain est de 360 m2.

Ainsi, ayant hérité le terrain RANGASY depuis 1995, le promoteur envisage la création d'un atelier de bois (menuiserie et scierie) afin d'accomplir et satisfaire avec rapidité et qualité la demande en bois qui est de plus en plus nombreux en cette période de croissance de la construction immobilière.

Section 2 : Caractéristique et justification du choix du quartier

2-1 : Lieu historique

La région d'Antananarivo est densément boisée. L'ouverture des clairières se faisait par la pratique du TAVY.

Peu à peu, cette méthode favorisa la dégradation de la végétation et le passage à la steppe. De la sorte, le quartier d'Andravoahangy s'étend d'une manière anarchique. Le quartier de Besarety est relié à celui d'Andravoahangy, vieux quartier aux maisons délabrées, mais en pleine innovation depuis une dizaine d'année, grâce à la percée de plusieurs voies, le quartier a changé de visage. Andravoahangy se répartie en deux parties :

- le haut Andravoahangy, à caractère plus résidentiel, jouxte les secteurs d'Antaninandro et d'Ambondrona, avancée de la butte de Faravohitra. Tout ce secteur regroupe de nombreuses populations s'entassant dans des maisons branlantes et certaines ne manquent pas d'allure le long de l'ancienne avenue Maréchal Joffre (appelée actuellement Rue LENINE).
- le bas Andravoahangy est encore plus populeux et a bénéficié d'aménagement qui a dégagé les façades lépreuses et permis au quartier de se transformer en une zone d'intense d'activité commerciale, concrétisée par de nombreuses bâtisses dont le rez de chaussée. Un vaste marché s'est établi sur d'anciennes rizières et terrains vagues.

Cette situation d'ensemble résulte de la combinaison de la croissance spontanée de la ville.

2-2 : Existence du marché de bois

Andravoahangy reste également un quartier populaire à ne pas négliger parmi les autres quartiers précédemment. Il tient sans doute la première place dans l'activité commerciale de bois.

A peu près, l'année 1988 marque pour Andravoahangy une nouvelle destinée. C'est à cette époque, en effet, qu'à quelques centaines de mètre des rizières, étaient construites quelques activités commerciales de bois.

C'est pour toutes ces innombrables raisons que ce projet a choisi comme lieu d'implantation le quartier d'Andravoahangy, car on constate actuellement que le marché s'active de plus en plus, aussi qu'il est accessible pour tout individu, pour le transport et pour l'existence d'une large gamme de choix pour les clients.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE

Dans ce chapitre, nous allons voir l'analyse de la demande et de l'offre.

Section I : Description du marché ciblé

Cette section correspond à l'étude de sensibilité du projet par rapport à l'atelier de bois malagasy. Une description du marché ciblé semble nécessaire. Cette description se fera à travers l'étude des caractéristiques actuelles de l'atelier menuiserie et scierie.

1-1 : Caractéristiques actuelles du marché ciblé

Conscient de la nécessité de rattraper le retard enregistré dans le développement économique et social, le promoteur de l'atelier menuiserie et scierie KANTO a décidé de coordonner toutes mesures indispensables à une relance économique rapide et durable du quartier Andravoahangy.

Elle dispose d'atouts et de ressources humaines qui lui confèrent un potentiel de développement non négligeable, notamment dans le domaine « INDUSTRIE DE BOIS ». Dans ce contexte, le marché de bois devient un secteur marchand, capable de contribuer efficacement et rapidement à la reprise de la croissance.

Par conséquent, notre projet ciblera 15 % de marché de bois.

En effet, pour l'instant, 0,005 m³ de bois est consommé et dépensé par habitant/an (menuiserie, meubles, construction habitats et autres combustibles).

Cette consommation peut augmenter de 0,10 m³ par habitant par an, celle-ci est due à l'augmentation du nombre de la population.

Economiquement, la filière « bois » représente un secteur important permettant de faire vivre des milliers d'acteurs.

Tableau de consommation annuelle total de bois (juin 2003)

	Bois d'énergie	Bois d'œuvre	Total
	Ménages + groupes Sociaux en Million m ³	Charbon	Produits dérivés
Antananarivo	2,6	68 %	0,8
Miarinarivo	0,5	13 %	0,1
			3,4
			0,6

Source : Direction Forestière d'Antananarivo

La province d'Antananarivo est un gros consommateur de bois dont 80 % de bois énergie.

Cette consommation ne devrait probablement pas diminuer, mais plutôt augmenter ces 10-20 prochaines années. Cela montre que les besoins de la clientèle évolue chaque année.

Actuellement, près de 50 000 ha de reboisement se trouve dans la zone d'Antananarivo, essentiellement en *pinus patula* pour la menuiserie et l'ébénisterie et en *eucalyptus* pour la production de charbon.

Tableau 1 : Exploitation forestière

Superficies exploitées en hectare

	Antananarivo	Diègo	Fianarantsoa	Majunga	Tamatave	Tuléar	Total
2000	2 522	4 489	8 776	7 336	35 525	18 993	77 641
2001	1 105	5 340	6 541	2 635	26 254	12 980	54 855
2002	615	8 621	8 067	1 480	30 899	11 420	61 102
2003	975	1 847	4 346	200	15 082	1 490	23 940
Total	5 217	20 237	27 730	11 651	107 760	44 883	217 538

Source : Ministère des Eaux et Forêts

La province de Tamatave est le plus grand explorateur de forêt en comparant parmi d'autres régions.

L'exploitation forestière dans la province d'Antananarivo est minime, en outre chaque année, elle ne cesse de diminuer d'année en année sauf en 2003, qui s'est augmenté un peu.

Tableau 2 : Superficies reboisées à Madagascar (Hectare)

Type de reboisement

	National	Communal	Associations et ONG	Total
2000 – 2001	5 827	2 782		8 609
2001- 2002	318	1 250		1 568
2002 – 2003	3 250	2 982		6 232
2003 - 2004	4 100	2 850	414	7 364

Source : Service technique de la Direction Générale des Eaux et Forêts.

Il est à noter que le reboisement effectué par les Associations et les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) locales a commencé à partir de la campagne 2003 – 2004.

Le reboisement national est effectué par les forces vives de la Nation : Associations, Armées, Sociétés privées, Ecoles ...

La baisse constatée en 2001 – 2002 est due à l’Evénement politique 2002.

Le reboisement communal est effectué par les communes et financé par le Gouvernement Malagasy en leur donnant environ 200.000 ariary par an et par commune.

1-2 : Objectif

En effet, l’Atelier sis à Andravoahangy peut prétendre à priori, à de nombreux segments de clientèles, s’il était compétitif par rapport à la concurrence grâce à :

- son image encore à construire après la crise,
- son potentiel socio-économique,
- son accessibilité pour les clients.

Section 2 : Analyse de l'offre

Comme on l'a dit précédemment, Andravoahangy est connu pour ses activités de bois.

Il existe environs 22 ateliers de bois sis à Andravoahangy mais certains seulement ont un équipement pour le débitage.

2-1 : Offre actuelle

En effet, les autres ateliers de bois face à l'atelier KANTO ne disposent pas des stratégies pour positionner son marché.

* Autres ateliers bois :

- les produits sont les planches, les meubles, les parquets, les fenêtres ...

La production en bois de certains concurrents se pratique lentement car dans ces ateliers, il n'y a pas de spécialisation et le processus de fabrication n'existe pas, cela est dû par manque de formation.

Concernant les meubles, ces ateliers ne sont pas très fiables.

- les clients : vu par les lenteurs du travail, ses clients cherchent un autre fournisseur qui peuvent les satisfaire.

* Atelier KANTO :

Les produits offerts sont très variés et très larges allant vers les meubles, les fenêtres ... au plus petits travaux comme une simple débitage de bois.

Ses produits seront bien faits car une bonne sélection au niveau du personnel sera effectuée.

Les prix sont très compétitifs et très abordables par rapport à ses précédents concurrents.

2-2 : Politique de tarification

Le prix joue un rôle de tout premier plan dans le comportement du client.

- Le prix varie selon la variété du bois et selon leur qualité

	Qualité du bois	Prix de bois en ariary
Bois ordinaire	Varongo	13 000
	Longotra	16 000
	Kininina	8 400
	Voamboana	30 000
Bois de qualité	Bois de rose	40 000
	Bois d'Ebène	40 000
	Palissandre	30 000

- Le prix du bois selon la dimension

Nom de la Dimension	Largeur	Epaisseur	Longueur	Débitage	Prix en ariary	Prix unitaire (ar)
Madrier	20	8	4 m	6	10 000	9 000
Chevron	15	15	4 m	6	9 000	7 500
Travers (varongy)	20	15	2,50 m	4	16 000	22 000
Chevron			4 m		11 000	
			4 m		8 000	
			2 m			

Pour une fenêtre et une porte le prix se calcule par m² :

- . Ordinaire : 39 000 Ariary/m²
- . Palissandre : 130 000 Ariary/m²

Les prix après débitage sont presque les mêmes pour tous les ateliers concurrents.

Pour eux, il n'y a pas de sensibilisation de la clientèle, pas de recherche d'un avantage concurrentiel

Pour l'Atelier KANTO, lorsqu' il faut fixer ou changer en produit, le prix à fixer fait partie d'une étude visée. On doit, en effet, rechercher l'ensemble de prix relatifs qui maximisera les bénéfices de toute la gamme. Celle-ci se base au niveau de la demande et des coûts.

Il est vrai qu'une baisse de prix est un risque pour l'Atelier mais « Il n'y a pas de fidélité à la marque dont une réduction de prix ne vienne à bout » que dit ANONYME.

La solution est d'excéder une capacité de production et bien planifier et organiser le travail et surtout, il est important de faire un travail à la chaîne dans l'exécution de la production.

2-3 : Marché cible

Les méthodes utilisées pour déterminer les dimensions du marché de bois dans le quartier Andravoahangy sont :

- La méthode de l'observation : consistant à définir la description systématique et comportement,
- La méthode de la recherche enquête : consistant à poser des questions à un nombre de personnes relativement grand à propos de leurs opinions, attitudes et comportements.

Le marché cible pour les concurrents sont les marchands de bois déjà travaillés et les ménages et rare sont les marchands de meuble car ils ne veulent pas étendre leur produit dans des divers marchés. Les concurrents attendent juste les commandes.

Tableau 3 : Réparation spatiale du 3^{ème} arrondissement

Arrondissement	Superficie (ha)	Population totale	Densité (ha)
3 ^{ème} arrondissement			
Ankadifotsy	173,20	25 260	133
Andravoahangy	67	18 320	244
Ampadrana	306,48	24 887	74,6

Source : Direction Forestière d'Antananarivo (année 2000)

Ce tableau nous permet d'avoir une idée sur la répartition spatiale du 3^{ème} arrondissement et aussi pour permettre d'avoir un potentiel de développement à moyen/long terme du marché, (c'est le nombre de la population qui nous intéresse directement dans ce tableau)

Section 3 : Analyse de la demande

L'analyse de la demande se fera à travers l'appréciation de la qualité du produit et la capacité de production. Une analyse des principales modes de production et de la condition d'environnement est également indispensable.

3-1 : Qualité du produit

La qualité du produit est la plus importante pour la fidélisation de la clientèle. Le résultat du produit dépend de la qualité des machines, donc, il est préférable d'acheter des machines de qualité et de marque.

L'attente de la clientèle est plus importante, en respectant la demande, la dimension du produit et surtout la qualité du bois, dont le cas où la production est faite par commande c'est à dire les recherches de bois sont à la charge du fournisseur.

Le délai de la production doit être respecté c'est à dire pas de retard vis à vis des clients.

3-2 : Catégorie client

Les clients sont beaucoup plus élargis :

- les marchés de consommation dans lesquels le foyer acheteur est l'utilisateur final,
- les marchés industriels qui achètent dans la perspective de produire,
- les marchés de distribution qui achètent dans le but de revendre : marchand de bois,
- les marchés publics qui achètent pour assurer les besoins de plusieurs catégories de clients.

Tableau de répartition en pourcentage des clients les plus répandus.

	Pourcentage
Marché de consommateur	41 %
Marché industriel	1,8 %
Marché de distribution	50 %
Marché public	7 %
Marché international	0,2 %

Pour le moment, il n'existe pas de document qui chiffre exactement le volume de la demande de production de bois à Andravoahangy. Toutefois, une connaissance généralisée en pourcentage nous indique que cette activité est plus ou moins répartie.

Ce pourcentage est élaboré lors d'une enquête sur terrain faite sur place.

3-3 : Volume de production

La production se fait selon la gamme de produit. Mais un atelier peut sortir 150 à 200 unités de bois débité par jour (les chevrons, les madriers, les travers, surtout les parquets) selon la nécessité du client.

Pour une porte et une fenêtre, l'assemblage se fait en une demi-journée et les bois débités en portail et fenêtre se fait aussi en une demi-journée, donc le tout se fait en un jour.

Pour un meuble standard, l'assemblage se fait en quinze jours et les bois débités en seize jours, donc le tout se fait en un mois.

Tableau de volume de production

	Unité de production	Nombre de jour
Porte	1	1
Fenêtre	1	1
Meuble standard	1	30
Bois débité	150 à 200	1

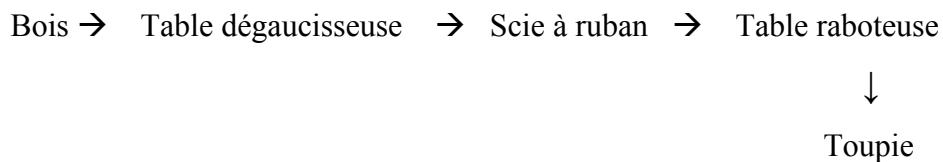
3-4 : Condition environnement

Les facteurs d'environnement peuvent faire l'objet d'une prévision, à savoir l'évolution de la zone et le revenu disponible. Vu que Andravoahangy est un quartier accessible pour toute catégorie de population et aussi connu pour ses activités de bois. L'endroit est bien placé c'est le centre d'éclatement migratoire et socio-économique, à la croisée de :

- vers le Nord, Manjakaray, Ambodivona
- vers le sud, Besarety, Antaninandro,
- vers l'Est, Andravoahangy, Anjanahary,
- vers l'Ouest, Ankadifotsy, Antanimena.

3-5 : Principal mode de production et difficultés rencontrées

⇒ Figure du processus de production



Commentaire

Premièrement, le bois entier est introduit dans la table dégaucisseuse pour l'équerrage, puis, entre dans la scie à ruban pour être débité ou coupé, ensuite le bois sera scié dans la table raboteuse et enfin cadré dans la toupie pour donner une forme :

- soit un débitage d'un portail, d'une fenêtre, d'un meuble
- soit un simple débitage comme une planche, un madrier, un chevron.

Pour le 4 faces, il se charge effectivement du parquet et du plafond.

Difficultés rencontrées

Les ateliers menuiseries et scieries rencontrent des difficultés qui sont :

- la coupure de courant,
- panne de l'une des machines, pourtant le travail se fait successivement jusqu'à la finition d'un produit,
- manque de personnel qui peut retarder le travail.

Section 4 : Analyse de la concurrence

L'atelier bois à Andravoahangy est plus ou moins saturé, chaque atelier a sa propre clientèle, il n'y a pas de clientèle cible.

Concurrence au niveau du marché

Produit moyen de qualité	Produit haut de gamme
. Atelier menuiserie et scierie . Marchand de bois . Marchand de meuble	EVA BOIS

L'atelier menuiserie et scierie KANTO a ainsi une très large clientèle à cibler du fait de sa vocation à caractère « Polyglotte » : ce qui dit simple passager, les ménages, marchand de bois ... sont tous les bienvenus.

Section 5 : Politique et stratégie adoptée

Concernant la politique et stratégie marketing adoptée par notre atelier de bois, elle se porte d'une part, sur le prix à pratiquer et d'autre part sur la structure commerciale.

Les prix

Rappelons que naturellement, le marché dépend des prix pratiqués et des coûts totaux de débitage.

Nom de la Dimension	Largeur	Epaisseur	Longueur	Prix unitaire
Madrier	20	8	4 m	8 500
Chevron	15	15	4 m	7 500
Travers	20	15	2,50 m	21 000
Chevron			4 m	10 500
			2 m	8 000

La structure commerciale

La vente chez d'autres fournisseurs est primordiale comme les marchands de bois, les marchands de meuble.

L'activité de bois à Andravoahangy est encore large, il suffit d'avoir une stratégie bien adoptée pour pouvoir renflouer le bénéfice net ainsi que la fidélisation de la clientèle.

La stratégie adoptée par l'atelier menuiserie et scierie « KANTO » est la stratégie PUSH c'est-à-dire pousser les produits vers les clients.

Actuellement à Madagascar, on attend beaucoup des investissements, qui seront réalisés par les investisseurs privés, nationaux et étrangers. Pour ces derniers, le facteur « Rentabilité financière » importe. En effet, aucun investisseur ne viendra placer ses capitaux dans un projet, si celui-ci, malgré les avantages octroyés, Madagascar ne présente une rentabilité financière suffisante.

- **Généralités sur la mesure de rentabilité d'un investissement ou sur les critères d'évaluation d'un projet**

Dans une perspective financière, un projet d'investissement est défini par deux éléments :

- son coût,
- la suite des avantages exprimés en monnaie, que l'investisseur espère en tirer sur sa durée de vie.

Quand on calcule la rentabilité d'un projet, on doit comparer ces deux éléments pour juger de sa capacité à dégager un surplus qui grossira le bénéfice de l'entreprise ou qui récompensera le promoteur.

- ***Le coût du projet***

Il convient de recenser les éléments de ce coût, de façon aussi exhaustive que possible et de considérer non seulement les coûts directs mais également les coûts indirects s'ils peuvent être chiffrés. Dans cette étude, nous nous mettons dans l'hypothèse générale, c'est à dire le coût du projet est supposé réglé en une seule fois au moment même du choix.

- ***Les avantages anticipés***

La prévision des avantages attendus d'un projet s'effectue dans le cadre temporel défini par sa durée de vie anticipée. L'estimation de la durée de vie implique que l'on se réfère à sa longévité technique et à sa longévité économique.

Une fois estimée la durée de vie du projet, elle est découpée en exercice, et on estime par exercice les avantages attendus du projet.

- **Détermination mathématique de la rentabilité**

- ***Utilisation des critères atemporels***

On entend par « critères atemporels », des critères d’investissement qui ne tiennent pas compte du facteur d’investissement « le temps ». Ces critères sont rejetés par les théoriciens économistes, mais ils ont la faveur des praticiens.

Beaucoup de critères ont été proposés, mais ici, nous allons en retenir deux qui sont considérés comme étant les plus caractéristiques :

- la méthode financière classique,
- la méthode du Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

La méthode financière classique pour un choix d’investissement est le calcul du Taux de Rentabilité Interne.

Section I : Outils d’évaluation du projet

1-1 : Calcul de Taux moyen de Rentabilité Interne (TRI)

Il s’agit ici d’exprimer le bénéfice obtenu par rapport au capital investi et le résultat est donné en pourcentage.

$$TR = \frac{\text{Bénéfice annuel}}{\text{Capital investi}} \times 100$$

La méthode du Délai de Récupération du Capital Investi est également une autre méthode du choix d’investissement.

1-2 : Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

Ce délai est le temps nécessaire pour que les résultats bruts générés par l’investissement soient égal à 100 coûts.

$$DRCI = \frac{\text{Capital investi}}{\text{Bénéfice annuel}}$$

Et dans le choix d’un projet, on retiendra celui qui a la plus courte période de récupération.

Les critères évoqués précédemment ne tiennent pas compte de la notion du ‘temps’ qui est pourtant une notion capitale, étant donnée que le nombre d’années de productivité de l’investissement constitue une donnée importante du calcul de la Rentabilité, de l’utilisation du principe de l’actualisation dans ce calcul de la rentabilité.

Ainsi, le choix d’un investissement peut être réalisé à l’aide d’un critère quantitatif : la rentabilité des capitaux investis. Le principe est que les capitaux investis soient comparés aux flux générés : la marge brute d’autofinancement ou MBA ou cash flow.

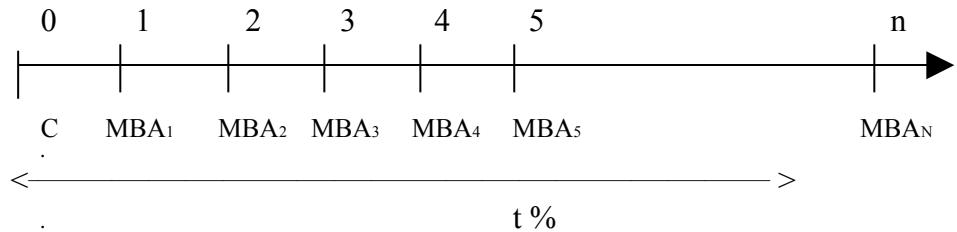
Calcul du Marge Brute d’Autofinancement (MBA)

Eléments	Montant
+ RECETTES - CHARGES	R - D - A
Résultat imposable - Impôt sur les sociétés K %	r K % - r ————— 100
Résultat net + Amortissement	K % r - r ————— 100 + A
MBA	K % r - r ————— + A 100

Afin de déterminer une rentabilité plus significative, les différents flux réalisés à des dates différentes sont actualisés à un certain taux à intérêt composé, à une date de référence, généralement l’EPOQUE - 0

Actualisation des flux

Les flux sont supposés en fin de période et schématiquement comme suit :



Capital investi

- **Critères de choix d'un projet**

Divers critères peuvent être utilisés à travers le calcul de différentes valeurs/ratios :

- Valeur Actualisée Nette VAN
- Indice de Profitabilité IP
- Taux de Rentabilité Interne TRI
- Délai de Récupération des Capitaux Investis DRCI qu'on a déjà vu précédemment dans les critères atemporels.

1-3 : Valeur Actualisée Nette

La Valeur Actualisée Nette est présentée par la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement MBA actualisées moins la somme des capitaux investis actualisés.

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

Interprétation : la Valeur Actualisée Nette peut être positive nulle ou négative :

- $VAN > 0$, la rentabilité est supérieure au taux exigé t (investissement rentable)
- $VAN = 0$, la rentabilité est égale au taux exigé t
- $VAN < 0$, la rentabilité est inférieure au taux exigé t , l'investissement n'est pas rentable.

1-4 : Indice de Profitabilité

L'Indice de Profitabilité est présenté par le rapport entre le numérateur : à la somme des Marges Brutes Actualisées, et au dénominateur : la somme des capitaux investis actualisés.

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

Il permet d'exprimer en pourcentage le profit engendré par le projet par rapport au capital investi.

1.1 : Taux de Rentabilité Interne

Le Taux de Rentabilité Interne d'un projet d'investissement, est la valeur du taux d'actualisation qui annule, ou qui donne une valeur nette d'actualisation $VAN=0$ où $Ip = 1$

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

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

On a l'habitude de comparer le Taux de Rentabilité d'un Investissement avec le taux de placement bancaire.

Si $TRI >$ taux de placement bancaire, le projet est acceptable. Dans le cas contraire, le projet doit être abandonné.

Comme nous savons tous qu'un projet est un ensemble d'idées à concrétiser, un ensemble d'activités permettant l'atteinte de résultat précis, et préalablement défini, à l'intérieur de contraintes de temps, de ressources et de budget, elles aussi généralement établies à l'avance, tout projet d'investissement doit faire l'objet d'une étude préalable, sérieuse pour garantir sa réalisation.

L'étude doit être détaillée au maximum, suivant des critères d'évaluation de projet, qui sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durée de vie et l'impact du projet.

2-1 : La pertinence

Actuellement à Madagascar, contrairement à des idées répandues, il semble bien que les financements existants ne sont pas suffisamment mobilisés, par manque d'esprit d'entreprises et de projet pertinents n'atteignant pas l'objectif attendu. Il y a bien sûr des entreprises qui se créent, seulement, elles sont encore peu nombreuses pour avoir un impact pertinent et sensible sur le chômage et sur l'augmentation de la richesse nationale.

Il est donc vital pour notre pays de vulgariser l'esprit d'entreprises pour avoir un projet pertinent. Sur le plan pratique, un projet pertinent qui va de paire avec l'esprit d'entreprises équivaut à la volonté de lancer un vrai projet d'investissement, promu par de véritables professionnels dans un secteur donné : à l'effort, pour être des promoteurs crédibles, capables de gérer efficacement l'entreprise créée.

En d'autres termes, deux conditions fondamentales sont nécessaires pour la pertinence et le succès d'un projet : l'existence d'un projet viable pour une longue durée, et la compétence en Management du promoteur.

Si telle est la notion de pertinence, qu'en est-il de l'efficacité et de l'efficience d'un projet, deux notions qui travaillent ensemble mais différentes dans la théorie d'évaluation de projet.

Dans de nombreux cas, le projet réalisé n'était pas le bon projet. Il y a des exemples de projets qui, sur le plan technologique furent des réussites, mais qui, malheureusement s'avérèrent des échecs au niveau de la réalisation des attentes, pour lesquelles ils avaient été initialement conçus. Cela signifie qu'un projet efficient n'est pas nécessairement un projet efficace.

Ainsi, l'efficacité d'un projet est évaluée par le résultat obtenu en regard des buts et objectifs visés par le projet, tout cela sans tenir compte des moyens alloués, et équivaut à une économie dans l'acquisition des ressources mises en œuvre.

Par contre, un projet efficient est un projet évalué par le résultat obtenu en regard des ressources et des moyens mis en œuvre pour l'atteinte des buts visés ou les effets recherchés. En d'autres termes, l'efficience d'un projet nécessite une comparaison entre le résultat obtenu et les contraintes diverses : budgétaires, matérielles, humaines et temporelles.

2-3 : La durée de vie de projet

Comme un projet se définit toujours par un but, un résultat recherché, quantifié et mesurable, c'est le produit du projet, cette notion de projet fait intervenir la notion de temps. Par conséquent, tout projet est une opération qui va se dérouler dans le temps entre la date de mise en œuvre des moyens alloués et la date où l'objectif sera atteint.

Ainsi, un projet est également une opération qui a une durée de vie, nécessitant la mise en œuvre des moyens divers et une programmation dans le temps. Mais quelque soit la complexité, quelque soit le nombre des éléments et programmes dont il se compose, un projet constitue un tout homogène, directement exploitable ou utilisable entre la date de mise en œuvre des moyens, citée précédemment et la date où l'objectif sera atteint : c'est la durée de vie d'un projet, au bout de laquelle il favorisera son impact (économique, social ...)

2-4 : L'impact du projet

On définit souvent l'impact d'un projet d'investissement par le résultat général de développement économique et social d'une région ou d'une localité donnée.

Ce développement économique se traduit par l'élévation du niveau de vie de la masse populaire, l'amélioration progressive et régulière du bien-être matériel, reflétée par le flux croissant des biens et des services.

Toutefois, une politique de développement efficace doit s'efforcer de stimuler la création d'entreprises privées, nationales ou étrangères, car c'est le projet de création d'entreprises, uniquement, qui fournit les produits et les services pour satisfaire les besoins de la population.

Par conséquent, tout projet doit contribuer à la création d'emplois, à l'embauche croissante de travailleurs, contribuer aussi à l'éradication du chômage en même temps. Enfin, tout projet de création d'entreprises doit être source de valeur ajoutée, car une entreprise ainsi créée est avant tout un lieu de répartition de revenus pour les parties prenantes de cette entreprise : Etat et organismes sociaux, banques, apporteurs de capitaux, associés, personnel de l'entreprise et l'entreprise elle-même.

Pour conclure, l'identification d'un projet est primordiale. Ce qui conduit à une étude de marché afin de déterminer et de bien analyser l'offre et la demande.

Dans ce projet, le marché de menuiserie et scierie bois vis-à-vis des clients est encore large et rentable

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

La conduite du projet démontre la technique d'exploitation, la capacité de production envisagée et l'étude organisationnelle.

CHAPITRE I : TECHNIQUE D'EXPLOITATION

Section I : Identification des constructions et matériels

* Construction

- . Installations diverses : électricité, eau, téléphones
- . Atelier emplacement machine
- . Agencement extérieur : parking, emplacement bois

* Matériels et équipements

- . Chaise
- . Lit
- . Matériels de transport
- . Matériels et outillages
- . Tables
- . Etagère
- . Divers (ustensiles de cuisine)

Section 2 : Technique de programmation organisationnelle

- *Description du programme attendu*

Le projet consiste à construire un atelier de scierie et menuiserie de bois dans le quartier d'Andravoahangy, et a comme objectif d'améliorer la production en bois pour satisfaire les besoins de la clientèle et de développer le secteur industriel de bois.

- *Note introductive*

L'Atelier se composera d'un bureau, d'un grand atelier pour l'emplacement des machines et d'un parking. Le terrain est très spacieux, pouvant abriter plusieurs milliers de bois.

L'objectif est de valoriser au maximum les 360 m² de terrain dont nous sommes propriétaires.

2-1 : Technique de production

2-1-1 : Qualité

L'atelier composera cinq machines spécialisées dont : scie à ruban, table dégaucisseuse, table raboteuse, toupie et 4 faces.

Ces machines sont fiables et praticables pour la réalisation d'un bon produit pour les clients et aussi pour la finition du produit demandé par le client à la date fixée qui s'avère importante.

En effet, celle-ci fidélise la clientèle et la bonne réputation de l'atelier « KANTO » ;

Ainsi, l'atelier menuiserie et scierie « KANTO » montrera une bonne qualité du produit et une meilleure qualité de service pour tout type de clientèle.

2-1-2 : Produits

Au minimum, la production est environ 130 bois débités en une journée.

Caractéristiques de la production	Porte
	Fenêtre
	Planche
	Parquet
	Meuble
	Autres débitages

. La réglementation

Le travail doit être successif. Ceci pour éviter le retard du travail et aussi pour la non organisation des personnels.

2-2 : Technique d'aménagement espace

2-2-1 : Parking

Comme le terrain est étendu sur une vaste superficie pour valoriser l'espace qui sera mis à la disposition des transports et le dépôt de bois.

L'emplacement du bois dépend de leur livraison au sein de l'atelier et de leur livraison auprès des clients. Pour éviter le désordre et démêlage du bois des divers clients.

2-2-2 : Bureau

Le bureau est la salle de réception de l'atelier. Il doit donner un sentiment de bien être et de sécurité dès le premier regard. Le bureau sera simple mais accueillant.

2-2-3 : Atelier

Cette surface est essentielle pour protéger les machines et les employés contre le soleil et la pluie.

2-2-4 : Terrain

L'aménagement du terrain est la première étape qu'il faut établir, car c'est à partir de cela qu'on peut répartir les diverses installations : le parking, le bureau et l'atelier.

2-3 : Prestations afférentes

2-3-1 : Rapports qualité prix

Les prix proposés devront correspondre aux différentes cibles de clientèle visée. On appellera ici que la clientèle sera surtout :

- les marchands de bois, tout au moins avec un budget moyen à cause de la nécessité,
- le ménage, plus exigeant et à fidéliser,
- les marchands de meubles, très exigeants sur la qualité du produit
- autres comme les entreprises, les établissements publics et privés ...

2-3-2 Service

Le service proposé doit correspondre au niveau de l'attente des clients ;

Il peut être :

- le cas d'insuffisance de bois ou lorsque le client ne dispose pas de bois, l'atelier « KANTO » prend en main le nombre demandé où s'en charge à l'avance la commande du bois selon la quantité demandée du client,
- après l'achèvement du produit demandé par le client, le fournisseur : atelier « KANTO » appelle le client de la finition de son produit,
- faire une heure supplémentaire pour un travail non achevé ou retardé.

2-4 : Structure

2-4-1 : Tarification

Contrairement aux autres critères du marketing-mix, la politique de prix présente un caractère quasi simultanéité, ce qui signifie qu'elle doit s'adapter à l'environnement économique et concurrentiel aussi rapidement, qu'intervient un nouveau facteur.

Il s'agit de :

- dans un premier temps, d'atteindre un objectif marché, de réaliser un tour sur investissement et de définir une image de marque,
- dans un second temps, de fidéliser la clientèle, d'affirmer l'image de marque et de maintenir le rapport qualité prix.

Pour déterminer le prix le plus juste, il convient donc de retenir les critères les plus déterminants.

Ces critères sont notamment :

- le produit lui-même, en fonction de la clientèle ciblée (ici, une clientèle moyenne supérieure) et du coût (investissement personnel ...).
- La gamme de produit (tient compte des produits, prestations annexes ...),
- La concurrence,
- Le circuit de distribution du produit (en fonction du nombre d'intermédiaire et de leur marge ...).

De plus, la grille de tarification doit tenir compte des critères dits déterminants. Ainsi, en fonction de la commande, de la demande, du taux de fidélité et de critères sociaux, les prix doivent s'y adapter.

En fonction de ces critères, le prix de débitage se situe aux environs de 2.000 ariary à 3.400 ariary.

2-4-2 : Clientèle cible

Une clientèle peut être :

- un marchand de bois,
- un marchand de meuble,
- le ménage,
- les entreprises,
- les établissements publics et privés.

Les motivations peuvent être diverses selon les besoins du client et on peut les distinguer en trois catégories :

- pour les revendre,
- pour le besoin des particuliers, des entreprises
- pour rénover les produits amortis.

CHAPITRE II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE

Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et production envisagée

Année Activité	1	2	3	4	5
Planche	15.856.000	17.441.600	19.185.760	21.104.336	23.214.769
Parquet	14.520.000	15.972.000	17.560.200	19.326.120	21.258.732
Fenêtre	3.320.000	3.652.000	4.017.200	4.418.920	4.860.812
Porte	3.460.800	3.806.880	4.187.568	4.606.324	5.066.957
Meuble	11.856.500	13.042.150	14.346.365	15.781.000	17.359.101
Autres débitages	7.721.700	8.493.870	9.343.257	10.277.582	11.305.340
	56.735.000	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713

Le tableau ci-dessus nous permet d'apprécier l'évolution du chiffre d'affaires de l'atelier menuiserie et scierie KANTO suivant les différentes activités qu'il offre à la clientèle, sur 5 années d'exercice.

Les activités de l'atelier sont donc très diversifiées :

- planche,
- parquet,
- fenêtre et porte,
- meuble,
- autres débitages.

On constate que le chiffre d'affaires augmente d'année en année, ce qui prouve une croissance de la production.

Les tableaux qui suivent nous permettront d'apprécier les recettes et la production envisagée de l'atelier par activité sur 5 ans.

Production envisagée par activité.

- **Tableau des recettes planches** (en ariary)

Année Période	Nbre de planches débitées	1	2	3	4	5
Janvier	200	500.000	990.000	1.089.000	1.197.900	1.317.690
Février	381	952.500	1.047.750	1.152.525	1.267.777	1.394.555
Mars	320	800.000	836.000	919.600	1.011.560	1.112.716
Avril	420	1.050.000	1.155.000	1.270.500	1.397.550	1.537.305
Mai	520	1.300.000	1.430.000	1.573.000	1.730.300	1.903.330
Juin	740	1.850.000	2.035.000	2.238.500	2.462.350	2.708.585
Juillet	180	450.800	495.880	545.468	600.014	660.016
Août	740	1.850.000	2.035.000	2.238.500	2.462.350	2.708.585
Septembre	282	451.600	496.760	546.436	601.079	661.187
Octobre	432	1.080.000	1.188.000	1.306.800	1.437.480	1.581.228
Novembre	1.020	2.550.500	2.805.550	3.086.105	3.394.715	3.734.187
Décembre	1.208	3.020.600	2.926.660	3.219.326	3.541.258	3.895.384
TOTAL		15.856.000	17.441.600	19.185.760	21.104.336	23.214.769

Le prix unitaire est de 2.500 ariary par débitage

Année Période	Nbre des parquets vendus	1	2	3	4	5
Janvier	66	800.000	880.000	968.000	1.064.800	1.171.280
Février	43	525.000	577.500	635.250	698.775	768.652
Mars	152	1.830.000	2.013.000	2.214.300	2.435.730	2.679.303
Avril	126	1.520.000	1.672.000	1.839.200	2.023.120	2.225.432
Mai	237	2.850.000	3.135.000	3.448.500	3.793.350	4.172.685
Juin	102	1.230.000	1.353.000	1.488.300	1.637.130	1.800.843
Juillet	75	900 .000	990.000	1.089.000	1.197.900	1.317.690
Août	51	620.500	682.550	750.805	825.885	908.474
Septembre	79	950.500	1.045.550	1.150.105	1.265.115	1.391.627
Octobre	110	1.320.000	1.452.000	1.597.200	1.756.920	1.932.612
Novembre	63	764.000	840.400	924.440	1.016.884	1.118.572
Décembre	101	1.210.000	1.331.000	1.464.100	1.610.510	1.771.561
TOTAL		14.520.000	15.972.000	17.569.200	19.326.120	21.258.732

Le prix unitaire est de 12.000 ariary pour 1 paquet de 10 unités

. **Tableau des recettes fenêtres** (en ariary)

Année Période	1	2	3	4	5
Janvier	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Février	130.000	143.000	157.300	173.030	190.333
Mars	220.000	242.000	266.200	292.820	322.102
Avril	356.500	392.150	431.465	474.501	521.951
Mai	129.800	142.780	157.058	172.763	190.040
Juin	1.134.100	1.247.510	1.372.261	1.509.487	1.660.435
Juillet	200.000	220.000	242.000	266.200	292.820
Août	109.000	119 .900	131.890	145.079	159.586
Septembre	152.000	167.200	183.920	202.312	222.543
Octobre	212.000	233.200	256.520	282.172	310.389
Novembre	300.000	330.000	363.000	399.300	439.230
Décembre	276.600	304.260	334.686	368.154	404.970
TOTAL	3.320.000	3.652.000	4.017.200	4.418.920	4.860.812

Le prix par m² est de 39.000 ariary

Tableau des recettes portes (en ariary)

Année Période	1	2	3	4	5
Janvier	250.000	275.000	302.500	332.750	366.025
Février	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Mars	95.000	104.500	114.950	126.445	139.089
Avril	99.000	108.900	119.790	131.769	144.945
Mai	130.000	143.000	157.300	173.030	190.333
Juin	120.000	132.000	145.200	159.720	175.692
Juillet	332.000	365.200	401.720	441.892	486.081
Août	34.800	38.280	42.108	46.318	50.950
Septembre	400.000	440.000	484.000	532.400	585.640
Octobre	350.000	385.000	423.500	465.850	512.435
Novembre	650.000	715.000	786.500	865.150	951.665
Décembre	900.000	990.000	1.089.000	1.197.900	1.317.690
TOTAL	3.460.800	3.806.880	4.187.568	4.606.324	5.066.957

. Pour les meubles

Le prix varie selon la gamme du produit, de la dimension et la grandeur (lit, armoire, coiffeuse ...)

Le nombre de commande est entre un à quatre tous les deux à quatre mois.

Tableau des recettes meubles (en ariary)

Année Rubrique	Nombre de meubles commandés	1	2	3	4	5
Lit	6	6.730.000	7.403.000	8.143.300	8.957.630	9.853.393
Armoire	3	1.320.000	1452.000	1.597.200	1.756.920	1932.612
Commode	2	930.000	1.023.000	1.125.300	1237.830	1.361.613
Coiffeuse	4	2.371.300	2.608.430	2.869.273	3.156.200	3.471.820
Autres	3	505.200	555.720	611.292	672.421	739.663
TOTAL		11.856.500	13.042.150	14.346.365	15.781.000	17.359.101

Tableau des recettes des autres débitages

(Madrier, chevron, travers, bois carré)

Année	1	2	3	4	5
Rubrique					
Madrier, chevron....	7.721.700	8.493.870	9.343.257	10.277.582	11.305.340
TOTAL	7.721.700	8.493.870	9.343.257	10.277.582	11.305.340

Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs

2-1 : Aspects qualitatifs : validation de la programmation fonctionnelle

L'atelier KANTO assure la fourniture de plusieurs produits, dont les meubles, les simples débitages, les décorations...

Chaque produit, s'il vise des clientèles différentes, est complémentaire des autres produits de l'atelier.

Ainsi, il convient de définir pour chacun des produits, une politique commerciale adaptée aux clientèles ciblées.

• Synthèse de positionnement

Caractéristiques de répartition de son marché cible :

- marché de consommateur,
- marché industriel,
- marché de distribution,
- marché public,
- marché international.

• Avantage concurrentiel de l'atelier KANTO

- une unité de plusieurs gammes,
- position géographie bien connue et accessible
- prestation de qualité.

2-2 : Aspects quantitatifs : données techniques

2-2-1 : Electricité

La puissance électrique nécessaire pour le projet atelier menuiserie et scierie peut être évaluée entre 220 V à 380 V triphasé.

2-2-2 : Bilan de la puissance en électricité

Machine	Cheval Moteur	Tour moteur/minute	Electricité
Scie ruban	15 CV	1.500 tr/mn	220/380 V triphasé
Dégau	10 CV	3.000 tr/mn	220/380 V triphasé
Raboteuse	7,5 CV	3.000 tr/mn	220/380 V triphasé
Toupie	5,5 CV	3.000 tr/mn	220/380 V triphasé
4 Faces	7,5 CV/face	3.000 tr/mn	220/380 V triphasé

Triphasé : Haute tension

Récapitulatif des surfaces

Bâtiment	Surface en m ²
Bureau	8 m ²
Atelier	80 m ²
Dépôt bois	50 m ²
Parking	20 m ²
Logement annexes	30 m ²

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

L'entreprise est une complexité de moyens mis en œuvre (moyens humains, matériels, financiers, informationnels, temporels,...).

Le dirigeant de l'entreprise se charge alors de trouver la façon la plus rentable et plus efficace pour son développement. Charge à eux de maîtriser l'exploitation de leur entreprise à travers la maîtrise de ses moyens par une meilleure organisation interne qu'externe.

Une organisation désigne un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute organisation a des règles, des normes, des valeurs, elle met en place un ensemble de sanctions, et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce qu'attend l'organisation de ses participants.

Ainsi, notre atelier constitue une organisation qui assure la combinaison des moyens humains, financiers, et des matériels dont l'objet est d'accueillir dans les

meilleures conditions possibles les clients et de leur offrir les meilleurs services, destinés à l'échange en vue de réaliser un profit. L'organisation de notre atelier menuiserie et scierie bois est donc l'Etude des méthodes de gestion de cette entreprise, et sa gestion consiste à l'administration ou à sa gouvernance.

Une entreprise, surtout si elle vient d'être créée ou reprise, ne vaut que par ce qui la dirige. Le dirigeant doit ainsi effectuer des choix et rendre possible leur mise en œuvre pour satisfaire autant que possible les besoins des tiers (clients, fournisseurs, personnel).

Gouverner une entreprise, c'est d'une part, définir les orientations à long terme et d'autre part, chaque jour prendre des décisions qui permettent à l'entreprise de vivre. Les théoriciens de l'entreprise à la suite de Fayol considèrent que le gestionnaire doit planifier, organiser, coordonner, diriger et contrôler.

(Planifier consiste à déterminer les objectifs à atteindre, les moyens à voir). Comme le planificateur, le gestionnaire détermine les étapes nécessaires pour réaliser les objectifs, prévoit les méthodes à utiliser et alloue les moyens nécessaires.

(Organiser, c'est voir les méthodes adéquates, c'est aussi coordonner). Mettre la bonne personne au bon endroit et le bon outil dans la bonne main, traduit son rôle d'organisateur et de coordonnateur).

De plus, le gestionnaire est détenteur de l'autorité : il dirige les hommes de manière à les motiver et assure une bonne communication entre eux (personnel) et avec eux (dirigeants et personnel).

Enfin, en sa qualité de contrôleur, il s'assure du bon déroulement des opérations et de la réalisation des objectifs.

Pour se faire, une structure d'organisation doit être mise en place au sein de l'Entreprise. On entend par structure : un arrangement relatif des éléments humains

dans l'Entreprise, c'est aussi la répartition des activités entre les services et la liaison entre ceux-ci qui permettent d'assurer la coordination de l'ensemble.

Cet arrangement et cette liaison sont représentés graphiquement sur l'organigramme.

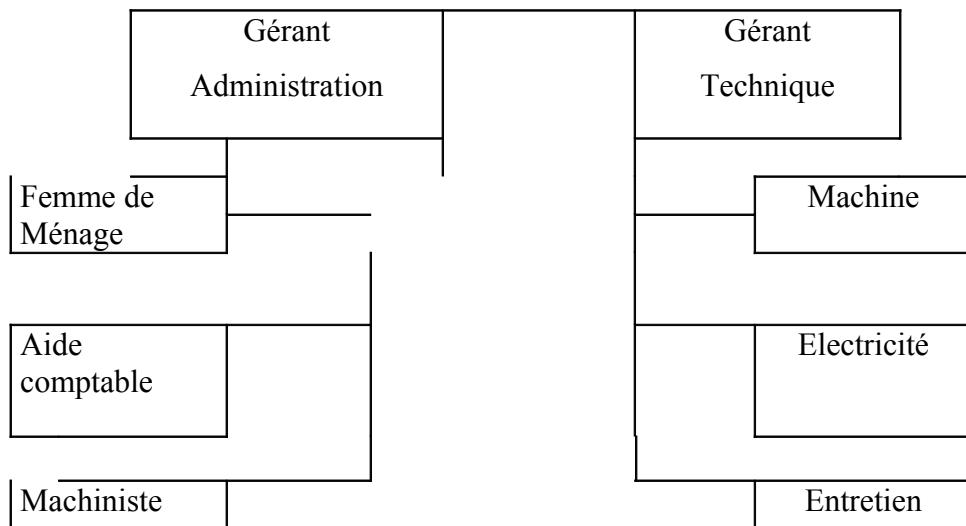
L'organigramme en tant que représentation graphique de la structure d'une entreprise ou d'un service doit préciser :

- les tâches ou fonctions à remplir, leur répartition et leur regroupement en services,
- les hommes responsables de ces fonctions (la dénomination d'un organe est complétée par le nom de son responsable),
- la hiérarchie entre les organes et les autres types de liaison,
- l'éventail de subordination ou surface de contrôle : c'est le nombre de subordonnées rattachées à un même chef.

Un organigramme a pour rôle d'informer, car il permet au personnel et au public de connaître rapidement la structure d'une entreprise. Il donne un premier repérage des organes et de leurs relations. Il permet de savoir également la place de chacun (savoir à quoi s'occupe les autres).

C'est aussi un instrument d'analyse, car il permet de voir les erreurs d'organisation (exemple : fonction non remplie, double emploi), donc concevoir des réformes de la structure.

L'organisation est structurée par un organigramme hiérarchique.



Section 2 : Organisation du travail

La réussite dans la constitution d'une équipe réside dans une meilleure organisation du travail :

- pour les gérants administration et technique : l'horaire de travail sera assuré de 7h30 à 12 h et de 14 h 17 h 30,
- pour la femme de ménage : l'horaire de travail est de 7 h à 14 h,
- pour les machinistes et l'aide comptable : l'horaire à respecter est de 8 h à 12 h et de 14 h à 17 h.

Année		1		2		3		4		5
. Machinistes										
Scie à ruban	2	2.400.000	2	2.640.000	2	2.904.000	2	3.194.400	2	3.513.140
Dégaucisseuse	2	1.600.000	2	1.760.000	2	1.936.000	2	2.129.600	2	2.342.560
Raboteuse	2	1.900.000	2	2.090.000	2	2.299.000	2	2.528.900	2	2.781.790
Toupie	2	1.900.000	2	2.090.000	2	2.299.000	2	2.528.900	2	2.781.790
4 faces	2	2.000.000	2	2.200.000	2	2.420.000	2	2.662.000	2	2.928.200
. Gérant	1	2.000.000	1	2.200.000	1	2.420.000	1	2.662.000	1	2.928.200
. Menuisiers	2	2.000.000	2	2.200.000	2	2.420.000	2	2.662.000	2	2.928.200
. Aide-comptable	0		0		0		1	1.200.000	1	1.320.000
. Femme de ménage	0		0		1	240.000	1	264.000	1	290.400
TOTAL personnel	13		13		14		17		17	
TOTAL		13.800.000		15.180.000		16.938.000		18.631.800		21.814.980

La valeur de l'entreprise est étroitement liée à celle des hommes qui y travaillent. La sélection du personnel s'opère à l'embauche. Elle doit être précédée dans tous les cas d'une intense réflexion sur les attitudes requises pour un poste déterminé.

Pour l'atelier KANTO, le besoin en personnel est prévu pour 11 employés au départ jusqu'à 15 employés durant 5 années d'activité.

Cette progression résultera de l'évolution et de la croissance prévus pour la production et également du programme d'investissement ultérieur.

Pour conclure, tout projet a un début défini par ce qu'on appelle cadre logique. La création de l'atelier menuiserie et scierie bois « KANTO » respecte les conditions d'une bonne organisation au niveau des diverses constructions, au niveau des recrutements et choix du personnel et également l'exécution des procédures à suivre pour permettre d'atteindre les objectifs prédéfinis à l'avance. Ce qui est bien prouvé par la démarche de l'atelier »KANTO ».

PARTIE III : ETUDE FINANCIERE

DU PROJET

CHAPITRE I : EVALUATION DU MONTANT DES INVESTISSEMENTS

Section I : Chronogramme ou Planning général du projet

PLANNING		01/04/N	01/06/N	01/08/N	01/10/N	01/12/N	01/02/N+1	01/04/N+1
Etude du projet								
Voyage/étude								
Présentation dossier Banque								
Analyse Banque								
Montage société								
Déblocage des fonds								
Voyage début travaux								
Travaux								
Fin travaux								
Début exploitation								

Section 2 : Nature et coût des investissements (en ariary)

2-1 : Coût des immobilisations

Nature	Caractéristiques	TOTAL
Frais d'établissement		2.000.000
. Construction		
Atelier	Semi en dur	1.600.000
Installations (Electricité, eau, téléphone)	En dur	1.400.000
Bureau		5.000.000
Agencement extérieur		100.000
. Matériels et équipements		
Scie à ruban		5.000.000
Table dégaucisseuse		3.000.000
Table raboteuse		2.000.000
Toupie		2.000.000
4 faces		16.000.000
. Matériels et mobiliers		
Table	En bois	20.000
Chaise	En bois 1,80 m x 1,20 m	60.000
Etagère (emplacement dossier, Equipements)		50.000
Lit	En bois	80.000
. Matériels de transport		
Voiture		3.600.000
Divers matériels		400.000
Matériels et outillages		200.000
		38.919.000

Ainsi, à sa création, l'atelier doit se procurer un ensemble de biens destinés à rester pour une longue durée (plusieurs années). Ces biens constituent des immobilisations figurant à l'actif du bilan qui regroupe l'ensemble des BIENS et des CREANCES détenus par l'atelier. Ces investissements peuvent se répartir en trois catégories selon leur nature :

- les immobilisations corporelles : constructions, matériels, outillages... ,
- les immobilisations incorporelles : fonds de commerce, frais d'établissement,
- les immobilisations financières : prêts à long terme, titre de participation

2-2 : Tableau d'amortissement (en ariary)

Nature	Valeur d'origine	Taux d'amortissement	Amortissement
Frais d'établissement	2.000.000	33 %	660.000
. Construction			
Atelier	1.600.000	5 %	80.000
Installation	1.400.000	10 %	140.000
Bureau	5.000.000	5 %	250.000
Agencement extérieur	100.000	10 %	10.000
. Matériels et équipements	28.000.000	20 %	5.600.000
. Matériels et mobiliers	210.000	10 %	21.000
. Matériels de transport			
Voitures	3.600.000	20 %	720.000
Divers matériels	600.000	5 %	30.000
			7.311.000

A travers ce tableau, l'amortissement total des immobilisations est de l'ordre de 7.311.000 ariary. Ce qui nous amènera par la suite au calcul de la dotation annuelle des immobilisations sur 5 années d'activités, représenté par le tableau ci-après :

Dotation annuelle sur 5 années d'exercice

Nature de l'immobilisation	1	2	3	4	5
Immobilisation incorporelle	660.000	660.000	660.000	0	0
Atelier	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Bureau	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Installation	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Agencement extérieur	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Matériels/équipements	5.600.000	5.600.000	5.600.000	5.600.000	0
Matériels/mobiliers	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Voitures	720.000	720.000	720.000	720.000	0
Autres matériels	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	7.511.000	7.511.000	7.511.000	6.851.000	521.000

Au cours de son existence, les immobilisations acquises par l'atelier rencontreront des dépréciations qui résultent de l'usure et de l'obsolescence (dépréciation provoquée par le progrès technique ou changement dans les modes).

De ce fait, tous les équipements (matériels, outillage ...) qui se déprécient au cours du temps donnent lieu à la constitution d'amortissement.

L'amortissement annuel d'un bien correspond, en principe à la perte de la valeur subie par ce bien au cours de l'année.

Calcul du Besoin en Fonds de Roulement Initial

	Poids dans 1 ariary de chiffre d'affaires	Temps d'écoulement en jour	BFR en jour de chiffre d'affaires
Eléments à financer			40
Stock de matières	0,35	(3 mois) 90 j	32
Stock de produits	0,03	(3 mois) 90 j	3
Créances clients	0,08	(2 mois) 60 j	5
Ressources		5	5
Crédit fournisseur	0,35	14	5
Besoin en Fonds de Roulement Nominatif en jours de C.A			35

Ce calcul du Fonds de Roulement nous permet d'apprécier le montant du Fonds de Roulement Initial par rapport à l'investissement total visible dans le schéma de financement qui suivra.

$$\text{Besoin en Fonds} = \text{CA de l'année 1} \times \frac{\text{BFR normatif en jour}}{360} = 5.515.903$$

$$56.735.000 \times \frac{35}{360} = 5.515.903$$

$$\text{Besoin en Fonds de Roulement en \% du CA} = \frac{\text{BFR I}}{\text{CA}} \times 100 = 9,72 \% \text{ année 1}$$

Rappel :

$$\text{Variation du BFR} = \frac{(\text{Variation du CA} \times \text{BFR normatif en jour})}{360} = \frac{\text{Variation du CA}}{\text{BFR en \% CA}}$$

BFR en \% CA

Nature	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaires	56.735.000	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713
Variation du CA	56.735.000	5.673.500	6.240.850	6.864.935	7.551.429
Variation du BFR	5.515.903	551.464	606.610	667.272	733.999

Rappel

. BFR stock de marchandises (j/CA) = SF x 360 x Coût d'achat
Coût d'achat HT Chiffre d'affaires HT

. BFR crédit Fournisseur = FRNS + compte rattaché x 360 x Coût d'achat TTC
Coût d'achat TTC Chiffre d'affaires HT

. BFR = Stock + Créances – Fournisseurs

2-3 : Schéma de financement avec coût des investissements (ariary)

Rubrique	TOTAL	
Immobilisations	38.919.000	
Fonds de Roulement Initial (FRI)	5.515.903	
Montant total des Investissements	44.434.903	
		TOTAL
Capital	30.911.240	
Apports en numéraire	6.122.069	
Apports en nature	24.789.171	
Emprunts à Moyen Terme	Taux 20 %	13.523.663
	Durée de remboursement 5 ans	
		44.434.903

Comme nous avons vu sur ce tableau, une partie du financement du cycle d'exploitation est assurée par des capitaux permanents : c'est le besoin de financement (appelé souvent Besoin en Fonds de Roulement). Pour les autres

besoins d'exploitation, le recours aux dettes à moyen et long terme est nécessaire pour notre établissement, afin de financer les immobilisations.

2-4 : Tableau de remboursement des dettes (en ariary)

Emprunts	:	13.523.663
Durée de remboursement d'emprunt	:	5 ans
Taux d'emprunt	:	20 %
Prélèvement	:	annuel

Rubrique	Capital	Annuités remboursées	Intérêts remboursés	Remboursement d'emprunt
1	13.523.663	4.522.038		
2	11.706.657	4.522.038	2.704.732	1.817.306
3	9.525.950	4.522.038	2.341.331	2.180.707
4	6.909.102	4.522.038	1.905.190	2.616.848
5	3.768.884	4.522.038	1.381.820	3.140.218
6	0	4.522.038	753.776	3.768.884
			9.086.849	13.523.663

Rappel $V_a = \text{annuité} \times \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$ avec $n = 5$
 $i = 20 \%$
 $\overbrace{2,990612}$

$$a = \text{Remboursement} + \text{Intérêt}$$

$$I_o = \frac{(V_o - \text{Capital remboursé}) \times t \times n}{\text{Co - Remboursement}}$$

a = amortissement

i = intérêt

n = année

t = taux

- 52 -

A travers le tableau ci-dessus, les emprunts d'un montant total de 13.523.663 ariary seront remboursés après 5 années d'activités, avec un taux de 20 %/an. L'annuité d'amortissement pour notre projet est de 4.522.038 ariary.

CHAPITRE II : ETATS FINANCIERS

Section 1 : Analyse de la rentabilité et étude financière

Pour l'étude financière du projet, l'établissement du compte de résultat Prévisionnel est important ; il permet d'apprécier la performance de l'entreprise à réaliser des profits.

1-1 : Compte de résultat Prévisionnel (en ariary)

Chiffre D'affaires	1	2	3	4	5
56.735.000	56.735.000	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713
PRODUIT D'EXPLOITATION	56.735.000	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713
Charges sur matières premières	5.880.000	6.468.000	7.114.800	7.826.280	8.608.908
Approvisionnements	635.000	684.000	712.520	730.615	745.365
Charges externes	852.000	839.550	800.500	745.000	710.365
Impôts et taxes	500.000	525.000	551.250	565.900	607.529
Charges de personnels	13.800.000	15.180.000	16.938.000	18.631.800	21.814.980
Dotations aux amortissements	7.511.000	7.511.000	7.511.000	6.851.000	521.000
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	29.178.000	31.207.550	33.628.070	35.050.595	33.008.147
RESULTAT D'EXPLOITATION	27.557.000	31.200.950	35.021.290	40.463.690	50.057.566
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	0	2.704.732	2.341.331	1.905.190	1.381.820
RESULTAT FINANCIER	0	-2.704.732	-2.341.331	-1.905.190	-1.381.820
RESULTAT avant IBS	27.557.000	27.496.218	32.679.949	37.558.500	48.675.746
IBS 35 %	0	9.623.676	11.437.982	13.145.475	18.036.511
RESULTAT NET	27.557.000	17.872.541	21.241.966	24.413.025	30.639.235

est chaque année positive et augmente de façon croissante d'année en année, ce qui montre que l'atelier KANTO réalise des profits et le projet est rentable.

Comme on peut le constater, pour exercer son activité, l'atelier KANTO doit d'abord engager des dépenses avant de percevoir des recettes : réalisation des investissements matériels nécessaires (constructions, matériels, équipements), paiement des matériels et des fournitures, rémunération de la main d'œuvre. Ce n'est qu'ultérieurement, à l'issue du cycle de production et de commercialisation que des recettes seront encaissées à la suite des ventes.

Rubriques	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

Encaissement : ventes	56.735.000	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713
Apport en numéraire	6.122069				
Total des encaissements	62.857.069	62.408.500	68.649.350	75.514.285	83.065.713
DECAISSEMENT					
Achat de matières	5.880.000	6.468.000	7.114.800	7.826.280	8.608.908
Approvisionnement	635.000	684.000	712.520	730.615	745.365
Charges externes	852.000	839.550	800.500	745.000	710.365
Charges de personnel	13.800.000	15.180.000	16.938.000	18.631.800	21.814.980
Impôts et taxes	500.000	525.000	551.250	565.900	607.529
Remboursement de l'emprunt	0	1.817.306	2.180.707	2.616.848	3.140.218
Total des décaissements	21.667.000	25.513.856	28.297.777	31.116.443	35.627.365
TRESORERIE	41.190.069	36.894.644	40.351.573	44.397.842	47.438.348

D'après ce plan de trésorerie, le projet de l'atelier menuiserie et scierie génère une trésorerie positive tout le long de ses années d'activités, et cette trésorerie augmente de façon croissante sauf dans la deuxième année où elle est décroissante.

Cette décroissante est due à des décaissements beaucoup plus élevés par rapport aux autres années qui suivent.

1-2 Tableau de Trésorerie

Tableau récapitulatif des dépenses (en ariary)

Dépenses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Achat de matières	248 000	250 000	315 820	520 000	400 000	415 000	325 250	230 619	590 000	799 619	699 000	1 086 692
Charges externes	215 000	0	0	0	215 000	0	0	0	422 000	0	0	0
Autres charges	159 016	0	0	0	159 016	0	0	0	181 968	0	0	0
TOTAL	622 016	250 000	315 820	520 000	774 016	415 000	325 250	230 619	1 193 968	799 619	699 000	1 086 692

Tableau récapitulatif des recettes (en ariary)

Recettes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventes	4 727 916	5 000 000	2 863 560	2 500 000	3 000 000	3 150 850	4 870 000	5 218 000	4 323 000	4 875 000	7 863 674	8 343 000

Tableau de Trésorerie (en ariary)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recettes	4 727 916	5 000 000	2 863 560	2 500 000	3 000 000	3 150 850	4 870 000	5 218 000	4 323 000	4 875 000	7 863 674	8 343 000
Dépenses	622 016	250 000	315 820	520 000	774 016	415 000	325 250	230 619	1 193 968	799 619	699 000	1 086 692
Soldes d'exploitat	4 105 900	4 750 000	2 547 740	1 980 000	2 225 984	2 735 850	4 544 750	4 987 381	3 129 032	4 075 381	3 176 000	4 256 308
Cumul	4 105 900	8 855 900	11 403 640	13 383 640	15 609 624	18 345 474	22 890 524	27 877 905	31 006 937	35 082 318	39 258 318	43 514 626

**1-3 Tableau de grandeurs caractéristiques de gestion
(en ariary)**

	1	2	3	4	5
I Production de l'exercice	56 735 000	62 408 580	68 649 350	75 514 285	83 065 713
Production vendue					
Planche	15 856 000	17 441 600	19 185 760	21 104 336	23 214 769
Parquet	14 520 000	15 972 000	17 569 200	19 326 120	21 258 732
Fenêtre	3 320 000	3 652 000	4 017 200	4 418 920	4 860 812
Porte	3 460 000	3 806 880	4 187 568	4 606 324	5 066 957
Meubles	11 856 500	13 042 150	14 346 365	15 781 000	17 359 101
Autres débitages	7 721 000	8 493 870	9 343 257	10 277 582	11 305 340
II Consommations intermédiaires	7 367 000	7 991 550	8 627 820	9 301 895	10 064 648
Achat matières premières	5 880 000	6 468 000	7 114 800	7 826 280	8 608 908
Achat autres approvisionnements	635 000	684 000	712 520	730 615	745 365
Charges externes	852 000	839 550	800 500	745 000	710 365
III Valeur ajoutée	49 368 000	54 416 950	60 021 530	66 212 390	73 001 065
IV Excédent brut d'exploitation	35.068.000	38.711.950	42.532.280	47.014.690	50.578.556
Charges d'exploitation	14.300.000	15.705.000	17.489.250	19.197.700	22.422.509
Impôts et taxes	500 000	525 000	551 250	565 900	607 529
Charges du personnel	13.800.000	15.180.000	16.938.000	18.631.800	21.814.980
V Résultat d'exploitation	27.557.000	31.200.950	35.021.280	40.465.690	50.057.566
Dotation aux amortissements	7 511 000	7 511 000	7 511 000	6 851 000	521 000
VI Résultat financier	0	-2 704 732	-2 341 331	-1 905 190	-1 381 820
Produits financiers	0				
Charges financières	0	2 704 732	2 341 331	1 905 190	1 381 820
VII Résultat de l'exercice avant impôt					
Résultat d'exploitation	27.557.000	31.200.950	35.021.280	40.463.690	50.057.566
Résultat financier	0	-2 704 732	-2 341 331	-1 905 190	-1 381 820
Résultat avant impôt	27.557.000	27.496.218	32.679.949	37.558.500	48.675.746
IBS 35 %	0	9.623.676	11.437.982	13.145.475	18.036.511
VIII Résultat net d'impôt	27.557.000	17.872.541	21.241.966	24.413.025	30.639.235

Le tableau de Grandeur Caractéristiques de Gestion appelé aussi Compte de résultat en liste ou soldes intermédiaires de gestion, nous permet d'apprécier la répartition de la Valeur Ajoutée au niveau de chaque partie prenante de l'entreprise comme : l'Etat, les apporteurs de capitaux (associés banquiers...), le personnel et l'entreprise elle-même (pour le renouvellement des immobilisations par les amortissements...).

Bilan prévisionnel

	1	2	3	4	5
Immobilisations Incorporelles	470.000	314.900	80.000		
Immobilisations corporelles					
Atelier	2.400.000	2.200.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000
Bureau	400.000	350.000	300.000	250.000	200.000
Installation	1.500.000	1.300.000	1.100.000	900.000	700.000
Agencement extérieur	250.000	200.000	150.000	100.000	50.000
Matériels/équipements	22.400.000	20.000.000	11.200.000	5.600.000	0
Matériels/mobiliers	500.000	400.000	350.000	200.000	1065.000
Voitures	2.880.000	1.640.000	1.440.000	720.000	0
Autres matériels	2.715.000	2.600.000	2.555.000	2.325.000	2.200.000
Disponibilités	45.987.903	40.813.544	54.012.869	63.803.928	69.780.138
TOTAL ACTIF	79.502.903	69.818.444	73.187.869	75.698.928	75.595.138
Capital social	30.911.240	30.911.240	30.911.240	30.911.240	30.911.240
Résultat de l'exercice	27.557.000	17.872.541	21.241.966	24.413.025	30.639.235
Dettes à long terme	13.523.663	13.523.663	13.523.663	13.523.663	13.523.663
Amortissements des immobilisations	7.511.000	7.511.000	7.511.000	6.851.000	521.000
TOTAL PASSIF	79.502.903	69.818.444	73.187.869	75.698.928	75.595.138

Ce bilan représente la composition du patrimoine de l'atelier, décrit l'origine de ses ressources financières, c'est-à-dire des capitaux qu'il s'est procuré, dont il peut disposer, qu'il devra tôt ou tard rembourser. D'une autre manière, on y retrouve le patrimoine social de l'entreprise qui est l'ensemble de ses BIENS et ses DROITS, de ses AVOIRS ainsi que les OBLIGATIONS les DETTES qu'elle devra honorer.

Le bilan est un état financier qui nous donne également des informations exactes sur la situation financière et patrimoniale de l'entreprise à une date donnée.

La classification des éléments qui le composent se fait de la façon suivante :

- à ACTIF, les éléments de l'ACTIF sont classés selon leur destination économique (EMPLOIS),
- au PASSIF, les éléments de PASSIF sont classés selon l'origine des RESSOURCES (propres, étrangers, dettes de fonctionnement).

CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET

Dans ce chapitre, nous allons voir l'évaluation économique, l'évaluation sociale et l'évaluation financière de notre projet.

Section 1 : Evaluation économique

Ce projet entre dans le cadre du programme de relance du produit bois fait à Madagascar. Il contribuera à l'amélioration progressive de l'image « Vita Malagasy » et de la production.

En outre, plus la Grande Ile sera connue, plus les investisseurs y viendront nombreux, utiliser leurs capitaux, une vraie source de courants financiers et commerciaux tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

De nouvelles implantations d'entreprises, d'usines ... seront donc assurées par la venue de ces investisseurs amenant à des nouvelles coopérations, de nouvelles relations et collaborations dans divers domaines, comme les échanges d'idée, les échanges d'expériences, l'apport de technologie nouvelle, l'apport de nouveaux experts tant dans la technique que la science...

De tout cela, les débouchés des emplois proposés augmenteront de plus en plus, encadrant par une formation complète et adéquate.

Section 2 : Evaluation sociale

L'atelier contribue à la création d'emplois directs et indirects pour la population locale. La perception des attentes des clients est évaluée à la performance de l'utilisateur visant à mesurer leur satisfaction. La participation au reboisement est favorable pour l'atelier KANTO. En résumé, le projet favorisera le développement des compétences locales et deviendra une source de financement complémentaire pour les chômeurs.

Section 3 : Evaluation financière

Pour faire une évaluation financière du projet, on doit d'abord recouvrir au calcul du flux net de trésorerie appelé aussi, Marge Brute d'Autofinancement, ceci afin de calculer la Valeur Actualisée Nette du Projet.

Rubrique	1	2	3	4	5
Résultat net d'impôt	27.557.000	17.872.541	21.241.966	24.413.025	35.639.235
+ Dotation aux amortissements	+ 7.511.000	+ 7.511.000	+ 7.511.000	+ 6.851.000	+ 521.000
- Remboursement d'emprunt	-	- 1.817.306	- 2.180.707	- 2.616.848	- 3.140.218
Flux net de trésorerie ou Marge brute d'autofinancement	35.068.000	23.566.235	26.572.259	28.637.177	27.020.017

3-1 : Selon les outils d'évaluation

3-1-1 : Calcul de la Valeur Actualisée Nette (VAN)

	1	2	3	4	5
Marge brute d'autofinancement	35.068.000	23.566.235	26.572.259	28.637.177	27.020.017
Coefficient d'actualisation (1,12)	0,892.857	0,797.194	0,711.780	0,635.518	0,567.427
MBA actualisé	21.310.709	18.786.861	17.913.360	18.199.441	12.426.784
Cumul	21.310.709	40.097.570	58.010.930	76.210.371	88.637.155

$$\hookrightarrow I = 44.434.903$$

$$\text{D'où VAN} = 88.637.155 - 44.434.903 = 44.202.252$$

Ce projet est rentable, car il procure un bénéfice global actualisé positif :

VAN >0 ;

Nous pouvons aussi approfondir l'analyse en mettant en évidence les différents ratios comme le taux moyen de rentabilité, et l'indice de profitabilité.

. Taux moyen de rentabilité

Il s'agit d'exprimer ici le bénéfice obtenu par rapport au Capital Investi et le résultat est donné en pourcentage.

$$Tm\ R = \frac{b}{I_0} \times 100 \text{ avec } b = \frac{\Sigma \text{MBA ou flux net}}{5} = \frac{140.863.688}{5} = 28.172.737$$

$$\text{ou } Tm\ R = \frac{\text{Bénéfice annuel}}{\text{Capital investi}} \times 100 \\ = \frac{28.172.737}{44.434.903} \times 100 = 63,40 \%$$

De ce taux, le bénéfice obtenu par l'entreprise représente 63,40 % du capital investi, ce qui signifie que le projet est rentable. Un autre outil nous permettra d'évaluer la rentabilité du projet celui du calcul de la Durée de Récupération du Capital Investi.

3-1-2 : Durée de Récupération du Capital Investi (DRCI)

C'est le temps nécessaire pour que les résultats bruts secrétés par l'investissement soient égal à 100 coûts :

$$DRCI = \frac{44.434.903 - 40.097.570}{58.010.930 - 40.097.570} + 1 = 2,24$$

DRCI = 2 ans 2 mois 26 jours.

Ainsi, on pourra récupérer le Capital Investi dans le projet après 2 ans 2 mois et 26 jours d'exercice, ce qui signifie que le temps de récupération est court par rapport aux 5 ans d'exercice, juste après 2 ans 2 mois et 26 jours d'activité, l'investissement est récupérable.

L'autre ratio de rentabilité est l'Indice de Profitabilité.

3-1-3 : Indice de Profitabilité (IP)

L'Indice de Profitabilité est représenté par le rapport entre le numérateur : à la somme des MBA actualisées, et au dénominateur : la somme des capitaux investis.

$$IP = \frac{\sum_{\text{Investissement}}^n \text{VAN cumul}}{C} = \frac{\sum_{\text{MBA}}^n (1 + T)^{-j}}{C}$$

$$IP = \frac{88.637.155}{44.434.903} = 1,98$$

Comme l'Indice de Profitabilité (IP) est $1,98 > 1$, le projet est rentable, ce qui signifie que sur 1 ariary investi le bénéfice sera 0,98 ariary. Un autre outil d'évaluation de rentabilité d'un projet est également le calcul du Taux de Rentabilité Interne ;

3-1-4 : Taux de Rentabilité Interne (TRI)

C'est le taux qui donne une Valeur d'Actualisation nulle où,

$$Ip = 1 \Leftrightarrow \sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1 + i)^{-j} - C = 0$$

$$\frac{C}{\text{MBA actualisé en } n=5} = \frac{1 - (1 + i)^{-5}}{i} = \frac{44.434.903}{12.436.784} = 2,57$$

Par interpolation

. pour $t = 57\%$

MBA actualisée

$$(35.068.000 \times 0,6369) + (23.566.235 \times 0,4057) + (26.572.259 \times 0,2584) + (28.637.177 \times 0,16459) + (27.020.017 \times 0,10484) = 70.231.838$$

. pour $t = 65\%$

$$(35.068.000 \times 0,606) + (23.566.235 \times 0,3673) + (26.572.259 \times 0,2226) + (28.637.177 \times 0,1349) + (27.020.017 \times 0,081) = 40.931.929$$

$$70.231.838 > 44.434.903 > 40.931.929$$

$$57\% < t < 65\%$$

$$\begin{aligned} \frac{40.931.929 - 44.434.903}{40.931.929 - 70.231.838} &= \frac{57 - t}{57 - 65} \\ -0,88 &= 57 - t \\ t &= 57 + 0,88 \end{aligned}$$

$$\boxed{\mathbf{TRI = 57,88}}$$

Comme le Taux de Rentabilité Interne du projet est positif, le ratio signifie que le projet est très rentable et mérite d'être exploité dans les meilleures conditions possibles.

Marge de sécurité = $57,88\% - 20\%$

Marge de sécurité = 37,88 %

Après avoir effectué le calcul, nous avons donc trouvé un TRI de 57,88 %. Or, d'après la théorie rappel dans la première partie de notre travail, si le TRI est supérieur au taux d'actualisation ou le taux d'emprunt, le projet est rentable et bancable. Dans notre cas, notre TRI qui est de 57,88 % est largement supérieur au taux d'emprunt de 20 %, ce qui nous permet de dire que le projet a une marge de sécurité de 37,88 % pour éviter la non rentabilité dans l'exercice de sa production. En outre, cette marge de sécurité dégage par la différence entre le TRI (57,88 %) et le taux d'emprunt (20 %) montre également la viabilité du projet car cette marge très positive nous permettra à coût sûr de se préserver de l'endettement.

3-2 : Selon les critères d'évaluation de projet

3-2-1 : La pertinence

Selon le critère d'évaluation de projet, « la pertinence », la création de l'Atelier menuiserie et scierie de bois KANTO est pertinente, car par rapport à l'objectif prédéfini à l'avance, notre atelier contribuera à l'augmentation de la réalisation des attentes des clients dans la capitale Antananarivo, et même dans tout Madagascar, vu que la promotion de la construction immobilière est en pleine croissance actuelle.

Notre projet améliorera également la qualité de la production car vu que Madagascar est riche en bois, l'innovation et la créativité attireront de plus en plus de clients.

3-2-2 : L'efficience

Selon l'autre critère d'évaluation, notre projet est efficient, car avec l'initiative d'un promoteur professionnel dans l'activité de bois, et natif dans le quartier Andravoahangy, aussi avec la gestion d'une équipe compétente en la matière, l'atelier menuiserie et scierie KANTO gardera et préservera son originalité et ses spécialités (meubles, parquets, services ...) attirant de plus en plus de client. Par conséquent, la vraie valeur ou richesse, celle de « l'activité de bois malagasy » sera reconnue davantage.

Notre projet est également efficient, car avec un minimum d'investissement, d'une valeur de 46.478.840 ariary, l'objectif est atteint.

3-2-3 : La durée de vie du projet

Comme notre projet est une opération qui a une durée de vie, l'atelier de bois KANTO, d'après les états financiers précédents, dépassera les cinq années d'activités, vu que le résultat financier augmente d'année en année, en même temps qu' Andravoahangy est connu comme une zone de commerce de bois, l'exploitation de l'atelier menuiserie et scierie KANTO sera pour une longue durée, pour le long terme.

3-2-4 : L'impact du projet

La création de l'atelier menuiserie et scierie KANTO contribuera à la croissance économique et à un développement social à Madagascar.

Notre Ile, un exemple frappant de potentiels inexploités, et pour un observateur, la première réaction est l'incrédulité face aux contrastes entre le potentiel de ce pays et la situation économique, qui en fait l'un des pays les plus pauvres du monde.

La stagnation de notre économie est marquée par l'absence d'investissements privés importants, la faiblesse de la croissance et la non progression des revenus par tête.

L'industrie de bois assurera le dynamisme de l'économie de Madagascar.

Par conséquent, l'investissement d'un atelier de bois constituera à nos yeux, des indicateurs extrêmement favorables dans le choix d'investissement, comme le présent projet de construction d'un atelier menuiserie et scierie bois dénommé KANTO.

Section 4 : Avenir de l'Atelier bois Malagasy

4-1 : Les atouts

Les atouts de l'atelier bois malagasy sont nombreux pour que ce dernier connaisse l'essor et le développement, ces atouts sont :

- l'ouverture du marché très vaste et la politique de libéralisation et d'incitation mise en œuvre par le gouvernement à travers le reboisement en même temps que la légalisation de l'exploitation du bois,
- de bonnes capacités de production, face aux concurrents les plus proches, Madagascar offre un potentiel vaste, varié et unique des égards,
- diverses variations de bois,
- le prix abordable par rapport à la fabrication étrangère.

4-2 : Les obstacles

Les obstacles identifiés par rapport à la nouvelle politique forestière actuelle sont :

- l'absence de normes de produits forestiers et d'exploitation forestière destinée à la vente ;
- la croissance des problèmes liés à l'orientation « Emayer la processus de dégradation forestière » : ampleur de pratiques dégradant les espaces boisées (feux de brousse, coupe illicite, tavy ...),
-

- l’insuffisance de contrôle des exploitations forestières d’où prolifération des exploitations illicites,
- l’insuffisance de la sécurité foncière d’où la nécessité d’augmenter la superficie et potentiel forestier (sécurité foncière),
- les problèmes d’ordre institutionnel :
 - coordination : mauvaise circulation des informations
 - administration forestière : structure non adaptée.
 - A la décentralisation : manque de motivation des agents, de service domanial et foncier, mauvaise répartition des recettes forestières.
- manque de professionnalisme : mieux gérer les ressources forestières.

4-3 : Les objectifs

Le premier objectif est de mettre en place des stratégies des biens fondés pour la Direction Forestière (DIREF) :

- augmenter la superficie et le potentiel forestier,
- se renforcer et mieux organiser en vue de mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

Puis, avoir un système de planification et de contrôle.

Enfin, être en collaboration avec les Organismes Nationaux Généraux (ONG), les bureaux d’ingénieurs nationaux.

4-4 : Perspectives et objectifs

Compte tenu :

- des améliorations prévisibles en matière d’infrastructures, équipements et moyens de transport,

- de l'afflux de demandes d'agrément de Petite et Moyenne Entreprise (PME) dans le domaine de l'activité de bois et des activités connexes.

Les objectifs suivants paraissent accessibles d'ici 5 à 10 ans : Actuellement les formations naturelles (massifs, forêts galeries et forêts de Tapia toutes confondues) occupent encore une large part de cette couverture boisée, un taux de croissance annuelle 56,5 %.

Les types de segments de clientèle suivants seront recherchés :

- clientèle à budget élevé cherchant des produits dérivés de bois, de très haute qualité (marchands de bois)
- clientèle à budget moyen (ménages)
- clientèle mixte (marchands de meubles, revendeurs, entreprises, établissements publics et privés ...).

4-5 : Optimisation des créations d'emplois directs

L'optimisation des créations d'emplois directs dans la zone concernée s'avère importante, afin d'améliorer les prestations et services. On incitera la valorisation du personnel au niveau de ses performances et ses moyens.

C'est pourquoi, il faut amplifier les mesures entreprises pour améliorer l'ensemble du système de l'activité de bois malagasy.

Dans une perspective de développement durable, il faut à partir d'une offre préalablement améliorée, recréer une image autour d'une présentation forte et unique de toutes les variétés de bois, et haut de gamme ou de bas de gamme endémiques ou non existantes à Madagascar.

Pour conclure, l'étude du marché valorise le succès ou non d'un programme projet. Vu que, le taux de rentabilité est de 57,88 %, le projet de création d'un atelier menuiserie et scierie bois dénommé « KANTO » est rentable.

Ce qui est bien prouvé par l'utilisation des outils d'évaluation qui sont la valeur actualisée nette, la durée de récupération du capital investi, de l'indice de profitabilité et le taux de rentabilité interne et les critères d'évaluation qui sont la pertinence, l'efficience, la durée de vie du projet, et l'impact du projet.

Toutes ces évaluations permettent à l'atelier menuiserie et scierie KANTO d'être exploité dans les meilleures conditions possibles.

CONCLUSION GENERALE

Mener un projet d'Activités Génératrices de Revenus est à la fois une entreprise noble et risquée.

- Noble, car il s'agit d'examiner les voies et les moyens de valoriser quelque chose de brut,
- Risquée, car qui peut se vanter de maîtriser l'avenir ?

Cet avenir sur qui se basera le projet.

Toutefois, dans le présent projet, une chose est sûre : l'homme a toujours besoin d'un produit fait en bois, car le bois est un élément luxe.

Ainsi, grâce à la potentialité humaine, la population Malagasy motivée, ouverte aux innovations, l'existence de main d'œuvre ..., aussi grâce à la potentialité physique de toutes ces régions : accessible à tous, le projet sis à Andravoahangy mérite d'être reconnue à sa juste valeur.

Ce projet comporte plusieurs intérêts socio – économique pour Madagascar :

- la création d'emploi,
- une source de financement pour les gens,
- le développement des compétences locales.

Surtout que Madagascar est connu pour ses beaux produits en bois (meuble, plafond, décoration...).

ANNEXES

ANNEXE I

B.P.F.

B.P.F.

Reçu de M.....

Reçu de M.....

.....

..... La somme

DE

..... La somme

DE

N°..... , le 20....
20 ...

N°, le

ANNEXE II

ATELIER MENUISERIE ET SCIERIE BOIS « KANTO »

FACTURE N°			
DESIGNATIONS	QUANTITE	PRIX UNITAIRE (ar)	MONTANT (ar)
MONTANT			
TOTAL			
ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :			

B I B L I O G R A P H I E

- DARDELET, J.M. LAUGINIE : Economie d'entreprise,
Edition FOUCHER - 31, rue de Fleurus, 75 006 Paris, 1986, 139-267-409
- Institut National de la Statistique, Monographie de la Région d'Antananarivo,
juin 2003, 10-11-12-15
- KOTLER DUBOIS, Marketing Management 7^{ème} édition, Philip KOTLER et
Bernard DUBOIS, 15, rue Saussier - Leroy, 75 017 Paris, 1991, 247-351-742
- Pierre LAROUSSE, Petit LAROUSSE, Librairie LAROUSSE, 17, rue du
Montparnasse, 1986, 114 Paris VII ème , 247-351-742
- RALAIVAO Fulgence, RALAIVAO Joseph, Ny Rafitra Hazo
Trano-printy Katolika Fianarantsoa, 1989, 16
- RAMAMONJISOA Jocelyne, étude géographique d'un espace à Antananarivo.
Bibliothèque Nationale, 1978, 20-21-25

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Exploitation forestière	
Superficies exploitées en hectare	9
Tableau 2 : Superficies reboisées à Madagascar	
en hectare	10
Tableau 3 : Répartition spatiale du 3 ^{ème} arrondissement.....	14

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION	1
--------------------	---

Partie I : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I : Présentation du Projet	5
Section 1 : Historique	5
Section 2 : Caractéristique et justification du choix du quartier	6
2-1 : Lieu historique	6
2-2 : Existence du marché de bois :	7
Chapitre II : Etude de marché	7
Section 1 : Description du marché ciblé	7
1-1 : Caractéristiques actuelles du marché ciblé	8
1-2 : Objectif	10
Section 2 : Analyse de l'offre	11
2-1 : Offre actuelle	11
2-2 : Politique de tarification	12
2-3 : Marché ciblé	13
Section 3 : Analyse de la demande	14
3-1 : Qualité de produit	15
3-2 : Catégorie client	15
3-3 : Volume de la production	16
3-4 : Condition environnement	17
3-5 : Principales modes de production et difficultés rencontrées	17
Section 4 : Analyse de la concurrence	18
Section 5 : Politique et stratégie marketing adoptée	19

Chapitre III : Théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation

du projet	20
Section 1 : Outils d'évaluation du projet	21
1.1 : Calcul du Taux Moyen de Rentabilité Interne	21
1.2 : Délai de Récupération du Capital Investi	21
1.3 : Valeur Actualisée Nette	23
1.4 : Indice de Profitabilité	24
1.5 : Taux de Rentabilité Interne	24

Section 2 : Critères d'évaluation de projet	25
2-1 : Pertinence.....	25
2-2 : Efficacité et efficience	26
2-3 : Durée de vie de projet	26
2-4 : Impact du projet	27
 Partie II : CONDUITE DU PROJET	
 Chapitre I : Technique d'Exploitation	28
Section 1 : Identification des constructions et matériels	28
Section 2 : Technique de programmation organisationnelle	29
2-1 Technique de production	29
2-1-1 : Qualité	29
2-1-2 : Produits débités	30
2-2 Technique d'aménagement de l'espace	30
2-2-1 : Parking	30
2-2-2 : Bureau	31
2-2-3 : Atelier	31
2-2-4 : Terrain	31
2- 3 Prestations afférentes	31
2-3-1 : Rapports qualité prix	31
2-3-2 : Service	32
2-4 Structure	32
2-4-1 : Tarification	32
2-4-2 : Clientèle cible	33
 Chapitre II : Capacité de production envisagée	34
Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et production envisagée	34
Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs	38
2-1 : Aspects qualitatifs : validation de la programmation fonctionnelle	38
2-2 : Aspects quantitatifs : données techniques.....	39
2-2-1 : Electricité	39
2-2-2 : Bilan de la puissance en électricité	39
2-2-3 : Fiche programme	40

Chapitre III : Etude organisationnelle	40
Section 1 : Organisation envisagée	43
Section 2 : Organisation du travail	43
Section 3 : Besoins en personnel	45
 Partie III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET	
Chapitre I : Evaluation du montant des investissements.....	46
Section 1 : Planning de réalisation du projet ou chronogramme	46
Section 2 : Nature et coût des investissements	47
2-1 : Coût des immobilisations	47
2-2 : Tableau des amortissements.....	48
2-3 : Schéma de financement	51
2-4 : Tableau de remboursement des dettes	52
Chapitre II : Etats financiers	53
Section 1 : Analyse de rentabilité et étude financière	53
1.2 : Compte de Résultat Provisionnel	53
1.3 : Tableau de trésorerie	56
1.4 : Tableau de Grandeurs Caractéristiques de Gestion	57
1.5 : Bilan prévisionnel	58
Chapitre III : Evaluation du projet	59
Section 1 : Evaluation économique	59
Section 2 : Evaluation sociale	59
Section 3 : Evaluation financière	60
3-1 Selon les outils d'évaluation	60
3-1-1 : Calcul de la Valeur Actualisée Nette	60
3-1-2 : Durée de Récupération du Capital Investi.....	61
3-1-3 : Indice de Profitabilité	62
3-1-4 : Taux de rentabilité Interne	62
3-2 Selon les critères d'évaluation.....	64
3-2-1 : Pertinence.....	64
3-2-2 : Efficience.....	64
3-2-3 : Durée de vie du projet.....	65
3-2-4 : Impact du projet	65

Section 4 : Avenir de l'Atelier bois Malagasy	66
4-1 : Atouts	66
4-2 : Obstacles	66
4-3 : Objectifs	67
4-4 : Perspectives	67
4-5 : Optimisation de créations d'emplois	68
CONCLUSION GENERALE	70

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX