

# **SOMMAIRE**

## **REMERCIEMENTS**

## **LISTES DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS**

## **INTRODUCTION**

## **PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET**

### **CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

Section 1 : Historique

Section 2 : Caractéristiques du projet

Section 3 : Objectifs du projet

### **CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ ET ASPECT MARKETING**

Section 1 : Etude de marché

Section 2 : Aspect marketing

### **CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION**

Section 1 : Les outils d'évaluation

Section 2 : Les critères d'évaluation

## **DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET**

### **CHAPITRE I : TECHNIQUE DE PRODUCTION**

Section 1 : Matières premières

Section 2 : Moyens de production

Section 3 : Processus de production

### **CHAPITRE II : CAPACITE DE PRODUCTION**

Section 1 : Production prévisionnelles

Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs

### **CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE**

Section 1 : Organigramme

Section 2 : Gestion du personnel

Section 3 : Chronogramme

## **TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE**

### **CHAPITRE I : INVESTISSEMENT ET COMPTES DE GESTION**

Section 1 : Coût des investissements

Section 2 : Tableau d'amortissement

Section 3 : Plan de financement

Section 4 : Tableau de remboursement

### **CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET**

Section 1 : Comptes de gestion

Section 2 : Bilan d'ouverture

Section 3 : Compte de résultat prévisionnel par nature

Section 4 : Flux de trésorerie

Section 5 : bilans prévisionnels

### **CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET**

Section 1 : Evaluation financière

Section 2 : Evaluation économique

Section 3 : Evaluation sociale

## **CONCLUSION**

## **ANNEXES**

## **BIBLIOGRAPHIE**



## **LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS**

**Tableau n°01 : Effectif des zébus en 2004 et 2005**

**Tableau n°02 : Opportunités et menaces**

**Tableau n°03 : Exportation des cuirs et peaux bruts des zébus en 2004 et 2005**

**Tableau n°04 : Comparatif des concurrents**

**Tableau n°05 : Motivation d'achat**

**Tableau n°06 : Effectif des maroquiniers depuis 2004**

**Tableau n°07 : Evolution de l'exportation des cuirs traités**

**Tableau n°08 : Poids moyen de l'accroissement des cuirs traités exportés**

**Tableau n°09 : Prix prévisionnel pour un pied carré**

**Tableau n°10 : Poids bruts de peau de zébu**

**Tableau n°11 : Durée de la trempe**

**Tableau n°12 : Tannage au chrome**

**Tableau n°13 : Production prévisionnelle annuelle (cuirs tannés minéral)**

**Tableau n°14 : Tannage 100% végétal**

**Tableau n°15 : Production prévisionnelle annuelle (cuirs tannés végétal)**

**Tableau n°16 : Effectif du personnel**

**Tableau n°17 : Salaire mensuel du personnel**

**Tableau n°18 : Calendrier des activités**

**Tableau n°19 : Coût d'achat du terrain et de la construction**

**Tableau n°20 : Achat des matériels et outillages**

**Tableau n°21 : Achat des matériels informatiques**

**Tableau n°22 : Achat des matériels et Mobiliers de Bureau**

**Tableau n°23 : Achat des matériels de transport**

**Tableau n°24 : Récapitulation des immobilisations**

**Tableau n°25 : Fonds de Roulement Initial**

**Tableau n°26 : Amortissement des immobilisations**

**Tableau n°27 : Plan de financement**

**Tableau n°28 : Remboursement des dettes**

**Tableau n°29 : Achat des matières premières**

**Tableau n°30 : Achat des matériels et fournitures non stockés**

**Tableau n°31 : Charges externes**

**Tableau n°32** : Impôts et taxes

**Tableau n°33** : Charges de personnel et des charges sociales

**Tableau n°34** : Charges financières

**Tableau n°35** : Récapitulation de toutes les charges

**Tableau n°36** : Vente prévisionnelle de la première année

**Tableau n°37** : Vente prévisionnelle de la deuxième année

**Tableau n°38** : Vente prévisionnelle de la troisième année

**Tableau n°39** : Vente prévisionnelle de la quatrième année

**Tableau n°40** : Vente prévisionnelle de la cinquième année

**Tableau n°41** : Récapitulation de chiffre d'affaires sur cinq ans

**Tableau n°42** : Produits financiers

**Tableau n°43** : Bilan d'ouverture

**Tableau n°44** : Compte de résultat prévisionnel par nature

**Tableau n°45** : Flux de trésorerie (méthode indirecte)

**Tableau n°46** : Bilan prévisionnel de la première année

**Tableau n°47** : Bilan prévisionnel de la deuxième année

**Tableau n°48** : Bilan prévisionnel de la troisième année

**Tableau n°49** : Bilan prévisionnel de la quatrième année

**Tableau n°50** : Bilan prévisionnel de la cinquième année

**Tableau n°51** : Calcul de la Valeur Actuelle Nette

**Tableau n°52** : Calcul du Taux de Rentabilité Interne

**Tableau n°53** : Calcul de la Durée de récupération des capitaux investis

**Tableau n°54** : Projection de la Valeur Ajoutée

**Tableau n°55** : Cadre logique

**Schéma n°01** : Processus de fabrication

**Schéma n°02** : Organigramme

## INTRODUCTION

En septembre 2000, les dirigeants du monde, réunis sous l'égide de Nations Unies, ont adopté la déclaration du Millénaire, engageant ainsi leurs pays à consentir des efforts plus importants au plan international en vue de réduire la pauvreté, d'améliorer la santé et de promouvoir la paix, les droits de l'homme et un environnement durable. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), qui sont les fruits de cette déclaration, sont à la fois spécifiques et mesurables. Parmi les priorités, le plus marquant, vise à réduire l'extrême pauvreté qui accable toujours plus d'un milliard de personnes de par le monde. Vue comme la stratégie la plus concrète pour mettre en application le concept de mondialisation, le pacte du millénaire se fonde sur le partage de responsabilité et nécessite de nombreux efforts conjoints et complémentaires, et de la part des pays concernés, riches ou pauvres, et de celle des organisations internationales, des collectivités locales, des acteurs privés et des organisations de la société civile.

Ainsi donc, il incombe aux gouvernements de chaque pays de consulter leurs acteurs de développement afin d'élaborer une stratégie beaucoup plus spécifique et personnalisée pour leur pays, partant des principes de base et termes de référence dudit pacte. C'est en ce sens que Madagascar a mis en œuvre l'année 2005 son Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP), qui regroupaient nos priorités nationales en terme de développement. Loin d'être parfait le DSRP a le mérite de positionner la lutte contre la pauvreté à l'échelle nationale comme base de chaque stratégie de développement. Conscient des vides que peut présenter le DSRP, le Gouvernement malagasy vient d'élaborer le « Madagascar Action Plan », aux teneurs plus concrètes et beaucoup plus réalistes tenant compte de nos potentiels, humains et naturels, renfermant les politiques de développement à adopter afin d'atteindre nos objectifs de développement durable et simultanément la réduction de la pauvreté d'ici l'année 2015. Le MAP ou littéralement « Madagascar Amperin'asa » retrace, non seulement les grandes lignes de nos stratégies socio-économiques mais incite aussi chaque citoyen, chaque acteur de développement à définir des objectifs plus visionnaires partant de nos ressources propres, et de s'atteler à la tâche afin de les poursuivre.

A notre sens, Madagascar possède des atouts certains pour sortir du marasme. La résorption du chômage, l'accroissement des revenus des ménages, en d'autres mots la réduction de la pauvreté peuvent être acquises sous deux conditions :

- d'une part, la création des conditions favorables à la production d'effets économiques performants,
- et d'autre part, l'instauration d'une transparence totale qui placera les opérateurs économiques dans un contexte incitatif.

En effet, le secteur privé joue un rôle essentiel dans la croissance tirée par la force du marché, en particulier en ce qui concerne la création d'emplois et l'augmentation des revenus. Outre leur nécessaire soutien à la lutte contre la corruption, les entreprises privées participent activement aux processus de développement de diverses manières, notamment dans les transferts de technologies, l'augmentation des investissements étrangers et bien d'autres encore. Ces agents économiques peuvent être extrêmement efficaces lorsqu'ils agissent dans le cadre des plans d'actions mondiaux, à l'instar des géants de la pharmaceutique, qui à la demande des Nations Unies, sont disposés à réviser à la baisse les prix des médicaments essentiels, en particulier ceux contre les fléaux qui ravagent l'humanité actuellement. Une coopération du même type devrait s'instaurer dans d'autres domaines cruciaux, entre autres, l'agriculture, la gestion de l'environnement, l'éducation, les technologies d'informations, etc., et ce afin de générer des emplois et d'améliorer les revenus des ménages où qu'ils soient.

C'est à la lumière de ce constat d'une part, et dans le but de mettre en pratique les acquis durant les années d'étude et de créer une entreprise pour profit d'autre part, qu'il faut comprendre le principe du présent « **projet de création d'une société de commercialisation des cuirs traités de zébus** », il est conçu afin de créer des emplois, promouvoir le développement humain dans la zone d'implantation, bref d'apporter une modeste participation à la mise en application du MAP.

Le présent document portera donc sur l'étude de faisabilité d'implantation d'une unité de traitement de peaux de zébus et de commercialisation des cuirs ainsi produits, dans la localité de Talata Volonondry, sise dans le district d'Avaradrano de la Région Analamanga, Province autonome d'Antananarivo.

Nos études menées sur le tas, notamment, les recherches et documentations, les investigations et visites sur terrains, les enquêtes auprès des intervenants directs nous ont permis de constituer le présent ouvrage qui comportera trois grandes parties, dont la première, Considérations Générales, mettra en évidence le projet, ses caractéristiques, l'historique de l'activité mais surtout l'étude de marché. La deuxième partie traitera le volet technique, entre autres les techniques et processus de production, sa capacité, et l'étude organisationnelle de l'entreprise. Enfin, la dernière partie sera axée sur l'étude financière, notamment le coût des investissements, l'étude de faisabilité et l'évaluation du projet.

# **PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET**





Cette première phase de l'élaboration du projet consistera à apporter les informations essentielles et sera subdivisée en trois chapitres, à savoir :

La présentation dudit projet ;

L'étude de marché ;

La théorie générale sur les différents outils et critères d'évaluation d'un projet.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET**

Ce premier chapitre donnera les informations générales sur le projet. Il va donc nous présenter en quelques lignes l'historique du traitement des cuirs surtout à Madagascar, ensuite, donner les caractéristiques du projet ainsi que les objectifs et en dernière section le cadre logique du projet.

### **SECTION 1 : HISTORIQUE**

Le cuir a été probablement préparé dès les premières époques de l'humanité, et depuis des temps très reculés, les peaux ont été utilisées à des fins nombreuses. Les hommes, en ces temps là, avant d'abattre une bête quelconque aux cours de leurs chasses quotidiennes, pensaient déjà à la destination des peaux qu'ils pourront ainsi soutirer. Les procédés de traitement étaient, certes, rudimentaires mais néanmoins cette pratique par pur instinct de survie a permis avec le temps de donner jours aux premières tanneries industrielles vers la fin du 18<sup>e</sup> siècle.

Le métier du tanneur figure ainsi parmi les plus anciens du monde et nos industriels d'aujourd'hui ont conservé des termes employés depuis des siècles pour désigner les opérations effectuées dans leurs ateliers.

La technique de traitement des cuirs et peaux a été introduite à Madagascar en 1880 par William Paoletti <sup>(1)</sup> et seulement sept ans plus tard, en 1887, il a réussi à créer une société Franco Malagasy de production de cuirs.

Mais les pays européens ont été les fleurons dans ce secteur et ont bien monopolisé ce domaine grâce notamment à des matières premières et des mains d'œuvre, fournies presque gratuitement par les colonies. Mais depuis une décennie, on n'a pas pu enregistrer d'évolutions marquantes, la plupart des cuirs et peaux entrant dans le commerce mondial proviennent des grands abattoirs, donc de qualités supérieures.

*(1) Ayme (Marchel) : le bœuf clandestin, les meilleurs archives de Madagascar, 1991, p128*

Mais la ruée des cuirs synthétiques en provenance d'Asie et le manque de capital occasionné par la reconversion d'activité des industriels européens ont poussé ce secteur dans la période de stagnation la plus complète.

Il va sans dire que la situation actuelle, qui, certainement provoquera l'inexistence de concurrents potentiels sur le marché, est une opportunité à saisir à notre profit surtout si l'on veut s'investir dans le domaine du naturel comme il est prédéfini dans nos objectifs gouvernementaux. Avec des techniques améliorées, aisément applicable, cette précieuse matière première peut apporter une importante contribution au développement économique et social de Madagascar, qui investi déjà dans ce domaine. Bien qu'on ne dispose pas de données exactes, on peut, sans risque d'exagération, estimer à plusieurs millions d'Ariary, pour l'ensemble du pays, la perte annuelle résultant des dommages causés aux peaux pendant le traitement, alors que ces dommages peuvent bien être évités.

### **L'effectif des zébus**

Longtemps considérés comme un symbole de richesse, de l'élevage traditionnel à la pratique professionnelle, les zébus tiennent une place importante dans la société Malgaches. Le tableau suivant retrace les résultats des recensements, effectués par la chambre d'agriculture sur la population bovine, respectivement administratif et d'agriculture, pour l'année de 2004 et 2005.

**Tableau n°01 : Effectif des zébus en 2004 et en 2005**

<b>ANNEES</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Antananarivo	1 243 358	1 070 201
Toamasina	482 546	496 468
Tuléar	2 230 480	3 369 797
Fianarantsoa	1 077 360	1 535 303
Mahajanga	2 261 005	2 701 146
Antsiranana	810 251	612 709

*Source : Chambre d'agriculture 2006*

Ce tableau met en évidence l'importante réserve bovine dont dispose encore Madagascar, notamment la province de Tuléar, ce qui pourrait se traduire par une large perspective sur le marché de l'approvisionnement en peaux pour le présent projet.

## **SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DU PROJET**

Cette section parlera ainsi les caractéristiques de notre projet. Elle traitera tout ce qui entoure la filière cuir en général et celui de notre projet en particulier ; à commencer par la définition d'un projet, ensuite le cadre juridique de notre société et l'environnement et enfin, elle présentera les obligations relatives à l'exportation.

### **2.1 : Définition d'un projet**

« Un projet est une idée projetée dans la réalité dont on planifie tous les paramètres et vérifie la viabilité économique. Il est donc un processus unique de transformation de ressource ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou plusieurs objectifs précis à l'intérieur des contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles ». <sup>(2)</sup>

L'élaboration d'un projet comporte en générale trois phases interdépendantes :

- la phase de développement : qui consiste à définir et à analyser le projet
- La phase de réalisation ou de mise en œuvre : elle a pour fonction de mettre en place les différentes ressources mise à la disposition du projet.
- La phase opérationnelle : les activités principales de cette phase consistent à mettre en œuvre les ressources afin d'atteindre les objectifs fixés.

### **2.2 : Cadre juridique de l'entreprise**

Chaque société doit être conçue dans un cadre juridique. Pour notre société, nous allons le présenter ci après :

<b>Dénomination</b>	: Tannerie MANJA
<b>Forme</b>	: Société à Responsabilité Limité (SARL)
<b>Objet</b>	: Commercialisation des cuirs traités des zébus
<b>Durée</b>	: 99 ans
<b>Capital social</b>	: 73 000 000Ar

(2) : Cours de gestion de projet de Mme RAVALITERA

C'est une société regroupant des associés qui ne sont responsable qu'à la limite de leurs apports respectifs.

### 2.3 : L'environnement du projet

L'analyse de l'environnement est très importante dans la vie d'une société. Comme le projet porte sur la création d'une société de commercialisation des cuirs traités des zébus, il est nécessaire d'étudier, d'analyser l'environnement économique, social et politique de cette filière qui peut se présenter comme une opportunité et une menace pour la société.

Nous allons essayer de récapituler dans le tableau suivant les opportunités que l'environnement offre et les menaces que ce même environnement a causé dans la filière peau et cuir en général et pour notre projet en particulier.

**Tableau n°02 : Opportunités et menaces**

<b>Environnements</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<i>Economique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat Public Privé</li> <li>- L'augmentation de l'exportation des cuirs</li> <li>- La dépréciation de l'Ariary est opportune pour l'export</li> <li>- Ouverture de Madagascar sur les organismes internationaux : SADC, COI, COMESA,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur administratif</li> <li>- Les obligations à l'exportation</li> <li>- Taxes d'importation très élevée</li> <li>- L'augmentation des ristournes prélevées par les autorités décentralisées lors de la collecte des matières premières</li> </ul>
<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le drame de la fièvre aphteuse qui sévit l'Europe</li> <li>- Mauvaise qualité des cuirs des autres tanneurs</li> <li>- L'augmentation des touristes qui va entraîner l'augmentation de la demande des maroquinerie artisans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le vol des zébus</li> <li>- Le mauvais dépouillement des peaux</li> <li>- Problème au niveau de la collecte</li> <li>- Marquage au feu sur les peaux</li> <li>- Maladie des zébus</li> </ul>
<i>Politique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique générale de l'Etat qui incite la création d'une société</li> <li>- La politique sur la promotion des jeunes opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'instabilité politique</li> <li>- Politique d'indifférence en matière des zébus Malagasy</li> </ul>

Source : d'après étude

Pour pouvoir s'installer et survivre sur la filière cuir, notre société devra profiter et saisir ces opportunités et essayer de maîtriser les menaces causées par l'environnement.

## **2.4 : Les obligations relatives à l'exportation**

Comme notre société servira aussi le marché international, elle doit donc remplir certaines obligations relatives à l'exportation et suivre les procédures suivantes :

- avoir un compte bancaire pour la domiciliation
- avoir un permis spécial d'exportation
- faire une déclaration de sortie qui doit être établie sur un formulaire douanier imprimé série E
- faire une déclaration d'exportation et engagement de rapatriement de devises établies en huit exemplaires
- établir des factures commerciales définitives ; document comptable et commercial indiquant le détail de la marchandise ainsi que la somme d'argent due à l'exportateur.
- procéder à la mise en FOB.

## **SECTION 3 : OBJECTIFS DU PROJET**

Le principal objectif de notre société consiste à produire des cuirs tannés des zébus de façon à satisfaire la demande. Elle jouera donc le rôle d'intermédiaire entre les abattoirs et les utilisateurs des cuirs.

Cette section va donc définir l'objectif à court terme et l'objectif à long et moyen terme du projet ainsi qu'une notion de cadre logique.

### **3.1 : objectif à court terme (*1an*)**

Il s'agit de privilégier le marché où le retour sur investissement sera le plus rapide, c'est à dire se concentrer dans un premier temps sur le marché similaire au marché national et dans un deuxième temps, acquérir une expérience sur le marché international.

### **3.2 : objectifs à long et moyen terme (2 à 5ans)**

Il s'agit de développer, d'accroître la part de marché. En quelque sorte, une phase de consolidation pour amortir les premiers investissements. Augmenter par exemple l'exportation et chercher une autonomie financière.

### **3.3 : Notion d'un cadre logique**

Le cadre logique est un tableau qui permettrait d'organiser, de coordonner les éléments interdépendants et essentiels du projet. Il regroupe les informations sur les résultats, sur les buts, sur les activités, sur les ressources ainsi que sur les critères de vérification des succès et des hypothèses de base sur l'environnement.

Le cadre logique de notre projet sera présenter à la fin de la conclusion puisqu'il est le résumé dudit projet.

## **CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING**

L'étude de marché est fondamentale dans la mise en place d'un projet. C'est une phase qu'il faut aborder avec le plus grand soin possible car c'est à partir des informations recueillies lors de cette étude que vont dépendre la politique adoptée pour que le projet soit réussi.

Ce chapitre va donc nous montrer :

- l'étude de marché
- l'aspect marketing du projet

### **SECTION 1 : ETUDE DE MARCHE**

Comme on a dit tout en haut, il est important de faire une étude de marché des cuirs pour pouvoir connaître s'il est intéressant ou non de faire des investissements sur cette filière. Cette section présentera successivement la description du marché, l'analyse de l'offre et l'analyse de la demande.

## **1.1 : La description du marché**

Cette sous-section permettra de définir le marché que l'on voudrait conquérir. Pour cela, il va falloir définir le domaine d'étude et connaître la situation actuelle du marché.

### ***1.1.1 : Domaine d'étude***

Notre étude va porter sur la commercialisation des cuirs tannés des zébus cela veut dire que notre zone d'étude sera concentrée sur le marché des cuirs tant au niveau national qu'international. Le marché de cuirs évolue vers une diminution progressive de nombre de vendeur, c'est à dire des tanneurs, à cause de la présence des exportateurs de peaux brutes sur le marché.

### ***1.1.2 : Situation actuelle du marché***

Après la fièvre aphteuse dans certains pays européens ; le cours des cuirs sur le marché mondial a connu une envolée spectaculaire donc le marché est très porteur pour Madagascar.

De ce fait, la demande en cuirs augmente sur le marché international c'est pourquoi les tanneurs Malagasy exportent presque la quasi-totalité de ses produits par conséquent le marché local est fortement endommagé par les cuirs qui présentent des défauts.

En outre, les cuirs des zébus amincis colorés sont le plus demandés par les maroquineries locaux mais comme le prix est fonction de la demande ; ces derniers n'arrivent plus à acheter ce type de cuirs à cause de son prix trop élevé.

## **1.2 : Analyse de l'offre**

L'analyse de l'offre peut être défini comme l'étude de l'existant sur le marché c'est à dire les produits similaires à la notre et les produits de substitutions ainsi que la concurrence.

Il est à noter qu'actuellement, le marché est marqué par la présence des exportateurs des peaux brutes qui représente presque la moitié des peaux collectées.



**Tableau n°03 : Exportation de cuirs et peaux bruts des zébus en 2004 et 2005**  
(Poids en KG et montant en Ariary)

Années	2004		2005	
	Valeur FOB	Poids nets	Valeur FOB	Poids nets
Peaux brutes	8 425 000 000	5 811 299	6 270 000 000	4 122 821

Source : INSTAT 2006

### ***1.2.1 : La concurrence***

L'étude de la concurrence est un point extrêmement important pour la détermination de notre part de marché et de la détermination d'une politique marketing pour affronter les concurrents et augmenter cette part.

On peut diviser en deux l'étude de la concurrence :

- la concurrence directe
- la concurrence indirecte

#### **1.2.1.1 : La concurrence directe**

L'analyse de la concurrence directe est constituée généralement par les sociétés qui produisent et vendent des produits similaires à la notre sur le marché. L'avantage va donc se jouer sur la qualité des produits offerts aux clients, au prix pratiqué et à la politique de fidélisation des clients.

En ce qui concerne nos concurrents, on peut les classer en deux catégories :

D'un coté, les société tanneries industrielles qui sont nos principaux concurrents sur l'exportation des cuirs tannés.

De l'autre coté, les sociétés tanneries artisanales qui sont par contre les principaux concurrents des sociétés tanneries industrielles sur le marché local à cause de leurs relations commerciales avec les maroquiniers qui sont d'ailleurs nos principaux clients locaux.

Il va falloir donc connaître les points forts et les points faibles de ces concurrents pour que l'on puisse définir notre position sur le marché.

**Tableau n°04 : Points forts et points faibles des concurrents**

<b>Société</b>	<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
<b>Les tanneries industrielles comme la TANNERIE D'ANJEVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens financiers très importants</li> <li>- Equipement de collecte intensifié</li> <li>- Machines modernes</li> <li>- Contrôle de production simplifié</li> <li>- Maîtrise des canaux de distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentration sur marché international</li> <li>- Prix très élevé</li> <li>- Le marché local non servi</li> <li>- Manque de publicité</li> </ul>
Les tanneries artisanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix plus ou moins cher</li> <li>- Contrôle la plupart des clients locaux</li> <li>- En bonne relation avec les maroquineries</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de traitement traditionnelle</li> <li>- Mauvais traitement</li> <li>- Concentration sur le marché local</li> <li>- Non utilisation des machines modernes</li> </ul>

Source : D'après enquête

#### 1.2.1.2 : La concurrence indirecte

Il ne faut pas négliger l'analyse de cette concurrence car contrairement à la concurrence directe, elle pourrait être une menace pour la vente de notre produit.

Elle est constituée par la présence des produits de substitution sur le marché c'est à dire qu'un produit est introduit et utilisé à la place d'un autre.

Même si le marché en terme de quantité est dominé par les cuirs en peau de zébu, il y a d'autres cuirs en peau des autres animaux qui peuvent être utilisés à la place des cuirs de zébus. Entre autres : les cuirs en peaux de crocodile, les cuirs en peaux de serpent, les cuirs en peaux de mouton, ...

En outre, les produits synthétiques et les similicuir, mieux adaptés parfois, toujours moins cher, font concurrence aux cuirs des zébus. Il y a aussi les tissus en raphia qui se trouve actuellement sur le marché d'approvisionnement dans la filière maroquinerie. Ces nouvelles matières sont aussi des produits de substitution aux cuirs. L'utilisation de celles ci diminuera la part des cuirs dans les produits de maroquinerie.

### ***1.2.2 : positionnement de notre entreprise***

Pour faire face à la concurrence et pour se positionner sur le marché, notre entreprise devra adopter une stratégie et créer une image de marque à ses produits ; c'est à dire qu'elle devra

- chercher à anticiper les besoins des clients donc être à l'écoute du marché
- chercher à améliorer la qualité de ses produits en procédant à des nouvelles techniques de traitement.
- Chercher à créer une nouveauté sur le marché.
- Avoir un pouvoir de négociation avec les clients.

En remplissant tous ces critères, notre société pourrait avoir une place sur le marché

### ***1.2.3 : Détermination de notre part de marché***

Compte tenue de la place occupée par les concurrents d'un coté et avec la prise en compte de notre avantage concurrentiel de l'autre coté ; nous estimerons, pour la première année, avoir 15% de part de marché. Cette part évoluera au fur et à mesure qu'on maîtrisera les facteurs de la concurrence.

$\text{Part de marché} = \frac{\text{Vente de la société}}{\text{Demande globale}}$
---

### **1.3 : Analyse de la demande**

L'analyse de la demande devra étudier et définir les clients cibles. Elle a donc pour but de connaître la quantité des besoins des clients et ses comportements faces aux produits.

Il est nécessaire de définir dans cette section le volume de la clientèle cible pour ajuster l'offre à la demande.

### ***1.3.1 : Identification de la clientèle***

Le marché intérieur est constitué principalement par les maroquinerie et les chausseurs artisanaux ainsi que les quelques marchands des cuirs.

Le marché extérieur est en général constitué par les fabricants de chaussures des pays du marché commun. Par ailleurs, il y a aussi des société tannerie qui importent des cuirs tannés c'est à dire qu'elles procéderont au finissage.

### ***1.3.2 : Structure de la consommation***

Cette sous section est constituée par l'étude proprement dite des comportements de la clientèle. Elle va faire apparaître la motivation d'achat et la fréquence d'achat des clients notamment sur le marché local.

#### **1.3.2.1 : Motivation d'achat**

Nous allons voir dans le tableau suivant les facteurs qui motivent les clients, surtout les maroquinerie, à acheter les cuirs.

**Tableau n° 05 : Motivation d'achat des maroquinerie**

<b>Motivation</b>	<b>Prix</b>	<b>Qualité</b>	<b>Commodité</b>	<b>Total</b>
Chiffres en pourcentage	25	25	50	100

Source : enquête 2005

Cette enquête a été effectuée sur un échantillon de 20 maroquinerie aux environs de la capitale.

Ce tableau montre ainsi que 25% des maroquinerie sont motivés par le prix, 25% selon la qualité et 50% l'achètent selon la commodité.

### 1.3.2.2 : Fréquence d'achat

Les maroquineries achètent le cuir aux artisans tanneurs Malagasy. Ils achètent les cuirs deux fois par mois pour la saison touristique c'est à dire le mois d'avril au mois de septembre ; et par mois pour le mois d'octobre au mois de mars.

### 1.3.2.3 : Niveau de consommation

D'après l'Institut National de la Statistique (INSTAT), la filière maroquinerie a enregistré 09 nouvelles entreprises individuelles. Le tableau ci après montre l'effectif des maroquineries actuellement.

**Tableau n° 06 : Effectif des maroquineries depuis 2004**

Secteur d'activité	Situation avant 2004	Années			Total
		2004	2005	2006	
Maroquineries et articles en cuirs	434	2	4	3	443

Source : INSTAT 2006

Même si l'on ne dispose pas d'une quantité exacte à propos de la consommation des maroquineries, on peut dire que l'augmentation de ces effectifs entraîne automatiquement la hausse de la demande des cuirs traités sur le marché.

En ce qui concerne l'extérieur, on peut voir à travers ce tableau l'évolution de la consommation des cuirs sur le marché mondial.

**Tableau n° 07 : Evolution de la commerce extérieure en cuirs**

Années	Poids nets (en tonnes)	Valeur FOB (en Ariary)
1999	2 400	1 080 000 000
2000	2600	2 360 000 000
2001	4400	6 220 000 000
2002	3500	3 660 000 000
2003	3800	4 040 000 000

Source : Annuaire Statistique Agricole 2005

A cause de la crise en 2002, la quantité exportée par Madagascar a connu une légère baisse même si elle a déjà atteint la barre de 4 400 Tonnes en 2001.

Pour déterminer la quantité à produire par notre société, nous allons essayer de voir d'abord l'accroissement moyen des cuirs exportés à partir de ce tableau suivant :

**Tableau n° 08 : Poids moyen de l'accroissement des cuirs exportés**

Années	Poids nets (en tonnes)	Accroissement annuel (en tonnes)	Poids moyen de l'accroissement (en tonnes)
1999	2 400		350
2000	2 600	200	
2001	4 400	1 800	
2002	3 500	(900)	
2003	3 800	300	
Total		1 400	350

Compte tenu de cet accroissement de l'exportation et avec les différents facteurs du marché (la concurrence très rude, la demande instable sur le marché local,...) nous allons produire 300 tonnes de cuirs traités pour la première année soit 27600 cuirs ou 475000p<sup>2</sup> environs.

Il faut noter que l'unité de mesure d'un cuir est le Pied carré (p<sup>2</sup>). 1p<sup>2</sup> est à peu près l'équivalent d'une surface de papier A4. <sup>(3)</sup>

## SECTION 2 : ASPECTS MARKETING DU PROJET

Après avoir étudié le marché des cuirs, il est évident de suivre la démarche marketing. Cette section présentera donc la définition du marketing et la politique marketing adoptée par notre société.

### 2.1 : Définition du marketing

« Le marketing est un ensemble de toutes les activités commerciales orientées vers la satisfaction des clients. C'est un champ magnétique de toutes entreprises. Ainsi la personne la plus importante pour la société est le client ». <sup>(4)</sup>

(3) : CA. Chambard : Réorganisation et promotion de la tranché cuir et peau, Fonds d'aide et coopération, M/car 1971

(4) : Cours de Marketing de Mme ANDREAS

Il joue donc un rôle fondamental dans la relance d'une activité dans une entreprise.

## **2.2 : La politique marketing adoptée**

Pour relancer notre produit, nous allons adopter le marketing Mix. Il est basé essentiellement sur le système PPDC (Produit, Prix, Distribution et Communication). Les quatre sous sections suivantes mettra donc en évidence la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

### ***2.2.1 : La politique du produit***

Les facteurs clés du succès reposent certes sur différentes variables mais ce qui est sur c'est la qualité qui l'emporte au premier plan.

La politique du produit consiste à apporter une touche particulière au produit par rapport à celui des concurrents. S'agissant des produits destinés à l'exportation, le respect de certaines normes est exigé sur le marché international.

Nous avons donc concentré nos efforts sur la qualité de notre produit ; ainsi, le cuir que nous allons produire et vendre sur le marché aura les qualités suivantes :

- facile à travailler
- fine
- bonne résistance à l'usage
- souple
- avoir une grande épaisseur

### ***2.2.2 : La politique de prix***

Etant donné la nouveauté de notre produit et sa position qui est encore en phase de lancement ; son prix ne doit pas être déterminé de façon aléatoire. Cela nous amène à choisir entre trois politiques de prix pour le lancement de notre produit, à savoir :

- La politique de pénétration qui consiste à faire un prix relativement bas de façon à conquérir rapidement une part de marché très importante.
- La politique d'écrémage qui consiste à faire un prix très élevé de façon à pousser l'orgueil de la clientèle restreinte et à réaliser un profit important dans un peu de temps.

- La politique de suiveur qui consiste à aligner notre prix à celui des concurrents.

Pour faire face à la concurrence, qui s'annonce très rude, nous allons opter la politique de pénétration qui va pour l'instant réduire notre marge bénéficiaire mais en revanche augmente notre part de marché.

Nous allons présenter dans le tableau suivant le prix pratiqué par notre société pour un pieds carrés de cuir.

**Tableau n°09 : Prix prévisionnel pour 1p<sup>2</sup> (montant en Ariary)**

Rubriques	Prix à l'exportation	Prix usine (marché local)
Cuirs tannés minéral	1200	1000
Cuirs tannés végétal	1000	800

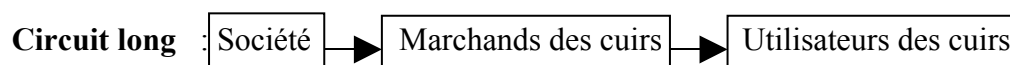
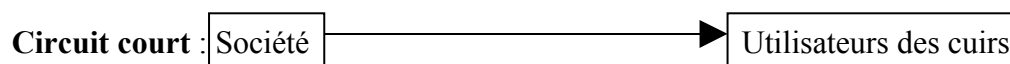
Source : enquête

### 2.2.3 : La politique de distribution

« La politique de distribution est le choix d'un circuit pour vendre un produit ou un service ». La distribution est donc l'un des éléments du marketing Mix qui consiste à choisir le circuit de distribution le mieux adapté à la société.

en ce qui concerne notre produit, le circuit de distribution appliqué est l'exportation directe pour éviter les intermédiaire et pour permettre l'apprentissage des marchés étrangers.

En outre ; pour ce qui est du marché local, nous allons faire une vente à l'usine pour les maroquineries et les chausseurs artisanaux. On va faire appel aussi aux marchands des cuirs pour distribuer nos produits.





#### ***2.2.4 : La politique de communication***

Cette politique est indispensable pour faire connaître la société et les produits qu'elle offre. Le but c'est de convaincre les clients ciblés à acheter nos produits plutôt que ceux des concurrents à travers les différents supports de communication.

Pour notre société, nous allons adopter les modes de communication suivantes :

##### **2.2.4.1 : Publicité**

Elle est la meilleure façon de faire connaître les produits aux clients. Elle peut se présenter sous plusieurs formes. Parmi ces formes, nous avons choisi pour notre société :

- l'insertion publicitaire dans un journal
- la carte de présentation

##### **2.2.4.2 : Mise en place d'un site Internet**

L'Internet est la principale clé qui ouvre les portes aux marchés extérieurs. Il permet ; directement et rapidement ; à faire connaître le produit ainsi que l'entreprise. La mise en place d'un site Internet est un moyen crucial pour notre société qui fait l'exportation.

Nous utilisons ainsi la stratégie Push à dominante Pull.

##### **2.2.4.3 : Sponsoring**

C'est une stratégie qui consiste à sponsoriser certains événements dans lesquels une banderole sera exposée. Cette technique est très intéressante pour notre société vu que notre produit est destiné à la fabrication des objets d'art.

Donc, en sponsorisant une foire, un salon,...nous pouvons rencontrer de nouveaux clients.

Toutes ces politiques sont interdépendantes : le produit en bonne qualité, rattaché à un prix très compétitif, trouver une place adéquate pour le distribuer, et chercher à promouvoir la vente de ce produit à travers la communication.

## **CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION**

Nous allons mettre en évidence dans ce chapitre les différents outils et critères qui servent à évaluer la validité et la rentabilité du projet .L'évaluation d'un projet consiste donc à réunir toutes les données techniques et commerciales qui le caractérisent.

### **SECTION 1 : LES OUTILS D'EVALUATION**

Nous allons développer les quatre principaux outils d'évaluation d'un projet.

#### **1.1 : Valeur Actuelle Nette (VAN)**

##### ***1.1.1 : Définition***

Elle est définie par la différence entre la somme des Marges Brutes d'Autofinancement Actualisées (MBA) et la somme des capitaux investis. Elle permet à la société de savoir si l'investissement est intéressant c'est à dire s'il est capable de générer les ressources externes permettant de rembourser le Fonds de Roulement Initial (FRI).

##### ***1.1.2 : Formule***

Nous allons donner d'abord le formule de la Marge brute d'Autofinancement parce que c'est avec elle que l'on calcule la Valeur Actuelle Nette.

Recettes

(Charges)

Résultat Imposable

(Impôt sur les Bénéfices de Société)

Résultat Net

Amortissement

**Marge Brute d'Autofinancement**

Donc la Valeur Actuelle Nette est donnée par la formule suivante :

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

Avec MBA : Marges Brutes D'autofinancement

i : taux d'actualisation

j : année considérée variant de 1 jusqu'à la durée de vie du projet

I<sub>0</sub> : montant de l'investissement

### **I.1.3 : Interprétation**

La Valeur Actuelle Nette peut être positive, nulle ou négative

Si  $VAN > 0$  : l'investissement a une rentabilité supérieure au taux exigé

$VAN = 0$  : l'investissement a une rentabilité égale au taux exigé

$VAN < 0$  : l'investissement a une rentabilité inférieure au taux exigé

## **1.2 : Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)**

Nous allons essayer de donner d'abord la définition du Taux de Rentabilité Interne, ensuite sa formule et enfin son interprétation.

### **1.2.1 : Définition**

Le taux de Rentabilité Interne est le taux d'actualisation qui donne une Valeur Actuelle Nette égale à 0 ou à un Indice de Profitabilité égal à 1.

C'est le taux d'intérêt maximum auquel il est encore possible d'emprunter du capital nécessaire au financement de l'investissement pour que le projet soit rentable. Donc lorsque le taux d'emprunt est inférieur au Taux de Rentabilité Interne, la Valeur Actuelle Nette de cet investissement devient positive ; cela signifie que la société est bénéficiaire.

### 1.2.2 : Formule

Soit TRI = x tel que

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

avec x : Taux de Rentabilité Interne

Il faut souvent procéder à une interpolation linéaire pour trouver ce taux.

### 1.2.3 : Interprétation

Le TRI peut être supérieur, égal ou inférieur au taux d'emprunt

Si  $X > t$  : la rentabilité est supérieure au taux exigé

$X = t$  : la rentabilité est égale au taux exigé

$X < t$  : la rentabilité est inférieure au taux exigé

## 1.3 : Indice de Profitabilité

### 1.3.1 : Définition

L'indice de Profitabilité est représenté par le rapport entre la somme des MBA et la somme des capitaux investis.

### 1.3.2: Formule

$$\text{IP} = \frac{\sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^{-j}}{I_0}$$

Ou

$$\text{IP} = \frac{\text{VAN}}{\text{I}_0} + 1$$

I

Avec  $I_0$  : Investissement

### **I.3.3 : Interprétation**

L'Indice de Profitabilité nous indique le montant des résultats attendus pour l'investissement. Il peut être supérieur à 1, égal à 1 ou inférieur à 1.

Si  $IP > 1$  : l'investissement a une rentabilité supérieure au taux exigé

$IP = 1$  : l'investissement a une rentabilité égale au taux exigé

$IP < 1$  : l'investissement a une rentabilité inférieure au taux exigé

### **1.4 : Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI)**

#### ***1.4.1 : Définition***

Le Délai de Récupération des Capitaux Investis est représenté par le temps au bout duquel le cumul des MBA est égal au montant du capital investi. Pratiqué dans les sociétés industrielles, il représente le taux nécessaire pour que l'entreprise récupère l'investissement initial grâce au flux nets de trésorerie résultant de l'exploitation.

#### ***1.4.2 : Formule***

$$\text{DRCI} = t \text{ tel que } \sum_{j=1}^n \text{MBA}_t (1+i)^{-t} - I_0 = 0$$

Avec MBA : Marge Brute d'Autofinancement

$I_0$  : Investissement

### **I.4.3 : Interprétation**

Deux investissements, celui qui est moins risqué et celui qui présente le délai de rentabilité le plus court.

Ces quatre outils permettront au promoteur d'un projet de constater, de mesurer la rentabilité de leur investissement.

## **SECTION 2 : LES CRITERES D'EVALUATION**

Les critères d'évaluation permettent de savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durée de vie du projet. Ces cinq critères d'évaluation d'un projet seront traités dans cette deuxième section.

### **2.1 : La pertinence**

Elle mesure la corrélation entre les objectifs du projet et les priorités de développement sur le plan global et sectoriel du concept par rapport aux besoins réels du groupe cible.

Les objectifs sont ils pertinents par rapport aux attentes et aux besoins des bénéficiaires ?

### **2.2 : L'efficience**

L'efficience se mesure au coût et au rythme auquel les interventions sont transformées en résultats tangibles. Elle est donnée par la comparaison des coûts et des résultats c'est à dire une utilisation optimale des ressources dans la production des outputs. C'est l'économie dans la poursuite des objectifs.

### **2.3 : L'efficacité**

On peut apprécier l'efficacité d'un projet par la comparaison des objectifs et les résultats (différence entre la prévision et la réalisation).Donc c'est la réalisation des objectifs.

Voici deux questions d'efficacité :

Quel est le degré de réalisation des objectifs du projet ? (quantité, qualité,...)

Ces produits contribuent ils à la réalisation des objectifs du projet ? <sup>(5)</sup>

*(5) : Polycopie de Contrôle de Gestion de Mr RALISON Roger et  
Cours de Gestion de Projet de Mme RAVALITERA*

## **2.4 : L'impact**

Elle examine les effets directs et indirects du projet tant au niveau social qu'économique.

Quels sont les effets du programme sur les bénéficiaires ?

Quels sont les effets inattendus du projet ?

## **2.5 : La viabilité**

Elle vise à évaluer la capacité de l'action ou des résultats à poursuivre de façon indépendante après le retrait des assistances extérieures. Il s'agira donc de la viabilité organisationnelle, technique et notamment financière.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La première partie a été consacrée à l'identification du projet dans laquelle on a pu connaître l'historique de traitement des peaux et cuirs.

Grâce à l'étude de marché, on a pu savoir aussi les besoins du marché et les concurrents qui nous ont permis aussi de déterminer notre part de marché.

Des politiques marketing ont été évoquées aussi dans cette partie. Et dans le dernier chapitre nous n'avons pas manqué de rappeler les outils et les critères d'évaluation d'un projet.



## **DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET**

Cette partie mettra en exergue les études techniques du projet, les moyens mis en œuvre ainsi que les productions attendues et l'organisation de l'entreprise. Elle sera subdivisée en trois grands chapitres :

- La technique de production
- La capacité de production
- L'étude organisationnelle de la société

## **CHAPITRE I : LA TECHNIQUE DE PRODUCTION**

Ce chapitre expliquera la production proprement dite c'est à dire, la transformation des matières premières en produit finis. Il contiendra les matières premières nécessaires à la production, les moyens de production et le processus de production.

### **SECTION 1 : LES MATIERS PREMIERES**

Notre principale matière première est les peaux des zébus. Mais il y a aussi les produits tannants et les produits chimiques. Cette section présentera donc trois rubriques, à savoir :

- les caractéristiques d'une peau de zébu
- la collecte et l'approvisionnement
- les autres matières

#### **1.1 : Les caractéristiques d'une peau de zébu**

Nous allons voir dans un premier lieu le poids brut d'une peau de zébu à travers ce tableau.

**Tableau n° 10 : Poids brut des peaux de zébu**

<b>Peaux</b>	<b>Bœuf</b>	<b>Vache</b>	<b>Veau</b>
Légère	Moins de 35kg	Moins de 25kg	Moins de 4kg
Moyenne	35 à 45kg	25 à 32kg	4 à 8kg
Lourde	Plus de 45kg	Plus de 32kg	Plus de 8kg

Source : enquête auprès des abattoirs

Il faut noter qu'en général, après le dépouillement, la peau contient naturellement 60% d'eau en poids.

### ***1.1.1 : les différentes parties de la peau de zébu***

Une fois séparé du corps de l'animal, la peau brute est dénommée « peau verte ou peau en poil » et elle présente deux faces : le côté poil ou « Fleur » et le côté chair.

Les différentes parties d'une peau bien dépouillée sont :

- le croupon et la culée : partie arrière, plus épaisse
- le collet : partie avant
- les flancs : partie ventrale, moins épaisse

### ***1.1.2 : la constitution chimique de la peau***

La peau de zébu est constituée par le collagène, la kératine et l'élastine qui sont des albuminoïdes lesquels sont des protéines.

## **1.2 : L'approvisionnement et la collecte des peaux**

Nous allons utiliser plusieurs canaux pour s'approvisionner :

- soit directement auprès des abattoirs et des tueries. Ainsi, pour la ville d'Antananarivo, un camion ramasse quotidiennement les peaux issues de chaque abattoirs : Ampasika, Anosizato, Mandroseza, Ambohitrarahaba, Talatamaty. En outre, la périphérie bénéficie d'une visite tous les quinze jours pour le ramassage des peaux comme le cas d'Imerintsiatosika, Mahitsy, Ambatofotsy, Manjakandrina,...
- soit indirectement auprès des collecteurs indépendants. Ils se consacrent généralement à la collecte des peaux en provinces.

## **1.2 : Les autres matières**

Elles sont constituées par les produits chimiques tel que : la chaux, l'eau, l'acide formique,... Les produits tannants entre autres : les écorces, les gousses, les feuilles et racines de certains végétaux pour le tannage végétale et le sel chrome pour le tannage minéral. Il y a aussi les autres produits comme la fiente de poule, l'huile d'arachide.

## **SECTION 2 : LES MOYENS DE PRODUCTION**

Cette section sera consacrée à la détermination des moyens mis en œuvre par la société pour la réalisation de ses activités. Elle sera donc divisée en trois sous section :

- les moyens matériels
- les moyens humains
- les moyens financiers

### **2.1 : Les moyens matériels**

Les moyens matériels sont l'ensemble des équipements et matériels qui concourent à la réalisation de l'objectif de la société.

#### ***2.1.1 : Matériel et Outillage***

Ils sont constitués en général par les machines et les outillages. Ce sont des matériels qui entrent directement dans la fabrication des cuirs c'est à dire nécessaire à la transformation des peaux en cuirs.

#### ***2.1.2 : Matériel informatique et Mobilier de Bureau***

Ils sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'administration de la société comme le traitement des données, saisie des opérations comptables. Ils sont constitués principalement par les ordinateurs, les meubles, les petits matériels,...

#### ***2.1.3 : Matériel de transport***

Ils sont très utiles pour la collecte des matières premières et pour la livraison des marchandises ainsi qu'au déplacement du personnel. Ils sont composés par des camions et des voitures légères.

## **2.2 : Les moyens humains**

La manipulation de ces moyens matériels et l'exécution des tâches nécessitent automatiquement la mise en place des moyens humains. Ils sont constitués par l'ensemble de personnel de la société. L'entreprise devra donc procéder à des recrutements.

Un autre chapitre sera consacré à l'étude détaillée de ces moyens humains.

## **2.3 : Les moyens financiers**

Ils sont constitués généralement par un apport personnel du promoteur et ses associés et un emprunt contracté auprès des établissements financiers.

Théoriquement, le plan de financement de notre projet se présente comme suit :

- Apport personnel : constitué par des apports en numéraires, en industries et en nature. Il représente environ 30% des investissements.
- Emprunt : le promoteur prévoit de contracter un emprunt auprès d'un établissement de crédit. Il est nécessaire pour financer la construction, l'achat des matériels,... Cet emprunt constitue le 70% des investissements nécessaires.

## **SECTION 3 : LE PROCESSUS DE FABRICATION**

Cette section étudiera le processus de traitement d'un cuir c'est à dire, les étapes à suivre pour la transformation d'une peau fraîche ou salée en cuir. Ce processus doit passer par trois phases :

- la phase de préparation au tannage
- la phase de traitement ou le tannage
- la phase de finition

### **3.1 : La préparation au tannage**

Cette première phase consiste à préparer la peau brute (sèche ou fraîche). Elle est constituée par plusieurs étapes ; à savoir : La trempe, L'épilage et le pelanage, l'ébourrage et l'écharnage, le déchaulage et enfin le confitage.

### ***3.1.1 : Reverdissage ou trempe***

La trempe consiste à rendre la souplesse de la peau par la restitution de l'eau qu'elle a perdue lors de sa conservation. Cette opération se fait soit, dans des bassins, cuves ou l'eau doit être renouvelée à l'intervalle régulière ; soit, dans l'eau courante.

**Tableau n° 11 : Durée de la trempe**

<b>Types de peaux</b>	<b>Fraîches</b>	<b>salées</b>
Durée du Reverdissage	2h à 3h dans l'eau courante	3 à 4 jours
	12h dans un bassin ou cuve	

Source : enquête

### ***3.1.2 : Epilage et Pelanage***

Cette action consiste à dissoudre la kératine. La peau est mise dans un bassin ou cuve contenant de la chaux qui permet de la gonfler afin de faciliter l'action de l'acide sulfurique pour l'enlèvement des poils.

### ***3.1.3 : Ebourrage et Echarnage***

Ces deux opérations ont pour objet de nettoyer les deux surfaces de la peau.

- L'ébourrage consiste à arracher les poils et les résidus épidermiques du côté fleur
- L'écharnage consiste à enlever les tissus sous cutanés adipeux et musculaires du côté chair.

Ces deux actions nécessitent l'utilisation des matériels comme : machine à ébourrer, machine à écharner et chevalet.

### ***3.1.4 : Déchaulage***

Cette opération consiste à nettoyer les peaux fortement imprégnées par les chaux et la sulfure de sodium durant le Pelanage et aussi pour faciliter la pénétration d'autres produits chimiques. Cette action nécessite l'utilisation d'une cuve ou bassin, coudreuse ou foulon.

#### ***3.1.5 : Confitage***

C'est une action biochimique qui consiste à donner un grand douceur et une finesse du coté fleur. C'est aussi une opération destinée à nettoyer les peaux fortement imprégnées par la chaux utilisée pour l'épiage. Elle nécessite l'utilisation d'un coudreuse.

### **3.2 : Le tannage de la peau**

Le tannage a pour but de rendre les peaux imputrescibles. Il peut être réalisé par différentes matières tannantes d'origine végétale (écorces, fruits,...), minérales (sels chrome, zirconium,...) nécessite l'utilisation d'un cuve, bassin ou fosse ainsi qu'une coudreuse, foulon ou tonneau.

#### ***3.2.1 : Picklage***

Il permet de diminuer le potentiel hydrogène (PH) avec l'utilisation de l'acide sulfurique. Le picklage a pour rôle d'acidifier le PH lors du déchaulage et du confitage afin de faciliter l'entrée du jus tannant pour le tannage végétal et du sel chrome pour le tannage minéral.

#### ***3.2.2 : Tannage végétal***

Le tannage végétal consiste à utiliser les feuilles et les écorces de quelques arbres pour préparer les jus tannants : écorces de Mimosa, de goyave,...Ce type de tannage n'emploie que peu de produits chimiques dangereux.

#### ***3.2.3 : Tannage minéral***

Le tannage minéral nécessite l'utilisation des produits chimiques fortement dangereux tel que : le sel chrome, le baychrome, l'acide chlorhydrique,...Le tannage minéral est notamment utilisé dans les tanneries industrielles.

### **3.3 : La finition**

Le finissage a pour but d'améliorer davantage la qualité et la présentation du cuir, après le tannage, la peau prend déjà le nom « cuir » car il s'agit maintenant d'un produit imputrescible présentant des qualités de résistance mécanique. La phase de finition comprend :

#### ***3.3.1 : la nourriture***

Cette opération a pour but de donner au cuir sa qualité de souplesse, d'imperméabilité, de résistance nécessaire à partir d'un mélange des matières grasses tel que les suifs, l'huile d'arachide, l'huile de ricin,...La nourriture nécessite l'emploi d'un tonneau.

#### ***3.3.2 : le déridage***

Il consiste à dérider le cuir, c'est à dire lui donner une surface lisse. Il se fera sur une table et nécessite l'utilisation d'une machine à dérider.

#### ***3.3.3 : le réféndage***

Le réféndage consiste à enlever une partie de l'épaisseur du cuir sur le coté chair. Il faut tenir compte de l'épaisseur de la partie fleur car c'est la partie la plus importante pour le cuir.

Cette opération se fera par une machine à refendre.

#### ***3.3.4 : La teinture***



Elle se fait par immersion, par pistolet ou par brosse. Cette action consiste à donner au cuir la couleur recherchée. L'immersion peut se faire dans un bassin ou cuve.

### ***3.3.5 : Le palissonnage***

C'est une opération qui consiste à assouplir, à adoucir davantage le cuir et lui donner une apparence lisse avec un grain très léger.

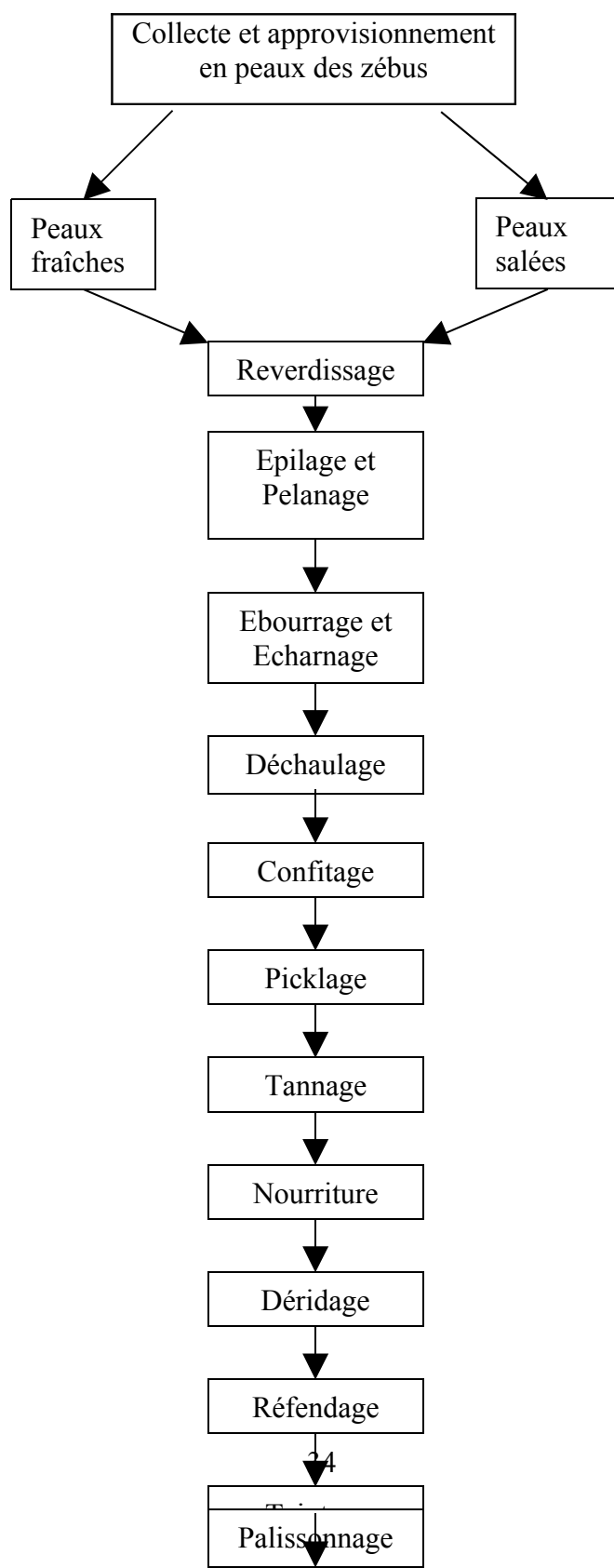
Pour qu'il soit plus souple en fonction de l'article désiré, par exemple : les cuirs pour ameublement. On le met dans la machine foulonnage à sec après le séchage.

Cette énumération sans doute fastidieuse, mais néanmoins incomplète, montre le nombre important d'opérations subies par une peau avant d'arriver dans l'atelier d'un maroquinier ou d'un fabricant de chaussures.

Bien que mécanisé, le travail du tanneur exige toujours ce soin et cet amour du cuir qui était celui de nos artisans d'autrefois. Ils nous ont appris à façonner les peaux pour en tirer ces œuvres d'art que sont les articles de maroquinerie fine et les reliures qui ornent nos bibliothèques.

En général, ce processus de transformation dure environ 15 jours.

## SCHEMA N°01 : PROCESSUS DE FABRICATION



## CHAPITRE II : LA CAPACITE DE PRODUCTION

Ce chapitre va nous montrer les productions que la société envisage de produire pendant les cinq années du projet. Ce chapitre sera donc consacré à l'étude quantitative et qualitative des produits c'est à dire, les productions prévisionnelles et les aspects qualitatifs et quantitatifs des produits.

### SECTION 1 : LES PRODUCTIONS PREVISIONNELLES

La capacité de production d'une entreprise dépend en général de la capacité des matériels et des ouvriers qui y travaillent. Comme on a déjà vu lors de l'étude de marché, la production pour la première année est de 475000 p<sup>2</sup>. Une augmentation est prévue chaque année.

#### 1.1 : Les cuirs tannés minéral

Les cuirs tannés minéral représentent 60% de notre production car ils sont très demandés par les fabricants de chaussures des pays du marché commun.

**Tableau n°12 : Tannage au chrome**

Matières premières	Du cuir de zébus
Qualité	Du 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> choix soit sec soit salé
Trempe journalière	60 à 100 cuirs (capacité maximum : 120 cuirs
Produits de tannage utilisés	Du tanin à base de chrome importé
Production	Cuirs tannés au chrome (minéral) avec 475 000 pieds carrés pour la première année.
Types de produits	Essentiellement du cuirs destiné pour dessus de chaussures.

Le tableau suivant va nous montrer les productions prévisionnelles des cuirs tannés minéral pour les cinq années d'exercice.

**Tableau n°13 : Production prévisionnelle annuelle (unité en p<sup>2</sup>)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Cuirs tannés minéral	285 000	300 000	318 000	342 000	378 000

80% de ces cuirs tannés minéral sont destinés à servir le marché international et le 20% pour satisfaire le marché national.

### **1.2 : Cuirs tannés végétal**

Les cuirs tannés végétal sont très demandés sur le marché local car ils sont à la porté des maroquiniers et des fabricants de chaussures locaux. Notre société envisage de produire 40% des cuirs tannés végétal sur l'ensemble de la production.

**Tableau n°14 : Tannage 100% végétal**

Matières premières	Du cuir de zébus
Qualité	Du 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> , 3 <sup>ème</sup> choix
Trempe journalière	35 à 40 cuirs ou 70 à 80 bandes
Produits de tannage utilisés	Ecorce de mimosa, de goyave, racine de mimosa
Production	Cuirs tannés végétal avec 190.000 pieds carrés pour la première année.
Types de produits	Principalement des cuirs destinés à fabriquer les articles en cuirs.

Le tableau ci-après illustre aussi les productions prévisionnelles des cuirs tannés végétal pour les cinq années d'exploitation.

**Tableau n°15 : Production prévisionnelle annuelle (unité en p<sup>2</sup>)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Cuirs tannés végétal	190 000	200 000	212 000	228 000	252 000

80% des cuirs tannés végétal sont destinés à couvrir le marché national et 20% seulement sont destinés à l'Exportation.

## **SECTION 2 : ASPECTS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS**

Etant donné que notre société dispose d'une équipe bien formée et dynamique dans l'atelier de production, nous pourrions donc satisfaire les besoins de la clientèle du point de vue qualité et quantité.

En outre, le système de contrôle de qualité dès la préparation au tannage des peaux jusqu'à la finition nous permet d'assurer une meilleure qualité des produits sortant de notre atelier de production.

En ce qui concerne la quantité de nos produits, les matériels utilisés seront plus améliorés pour que les ouvriers puissent les manipuler facilement ; par conséquent, nous pourrions augmenter notre capacité de production au fur et à mesure de la demande des clients.

D'ailleurs, la quantité produite dépend notamment de la compétence des ouvriers c'est pourquoi nous avons alloué une somme d'argent pour la formation des ouvriers dès le démarrage de la production.

## **CHAPITRE III : L'ETUDE ORGANISATIONNELLE**

Ce chapitre étudiera en détail les moyens humains de la société. L'étude organisationnelle permettra de coordonner, de gérer les facteurs humains afin d'atteindre l'objectif visé.

Ainsi ; nous allons présenter trois sections dans cette étude

- L'organigramme envisagé
- La gestion du personnel
- Le chronogramme des activités

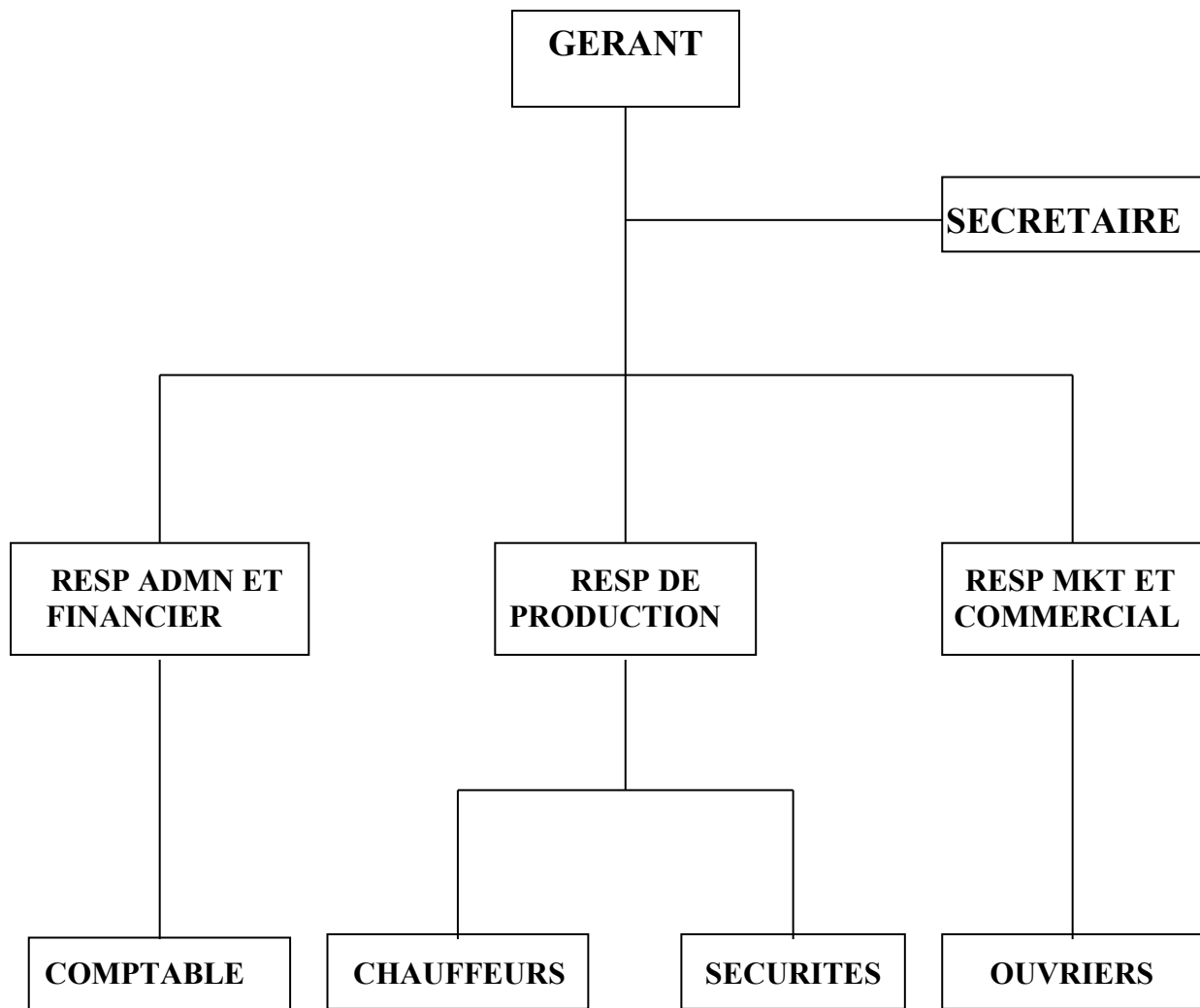
### **SECTION 1 : L'ORGANIGRAMME ENVISAGE**

L'organigramme est la représentation graphique de la structure interne d'une entreprise avec le titre et la position hiérarchique de chacun de ses membres. Cette section sera divisée en trois sous section : d'abord, l'organigramme adopté ; ensuite, l'effectif du personnel et enfin, les attributions.

#### **1.1 : Organigramme adopté**

Il se présente comme suit ;

### SCHEMA N°02 : ORGANIGRAMME



**RESP ADMN ET FINANCIER** : Responsable Administratif et Financier

**RESP DE LA PRODUCTION** : Responsable de la Production

**RESP MKT ET COMMERCIAL** : Responsable Marketing et Commercial

#### 1.2 : Effectif du personnel

L'entreprise compte employer au total 20 personnes pendant les cinq années d'exercices. Elle travailleront à titre permanent et seront réparties comme suit :

**Tableau n° 16 : Effectif du personnel**

<b>Fonctions</b>	<b>Nombre</b>
<i>- Direction Générale</i>	
Gérant	01
Secrétaire	01
<i>- Direction Administrative et Financière</i>	
Responsable Administratif et Financier	01
Comptable	01
<i>- Direction Marketing et Commerciale</i>	
Responsable Marketing et Commerciale	01
Chauffeurs	03
Sécurités	02
<i>- Direction technique</i>	
Responsable de Production	01
Ouvriers	09
<b>Total</b>	<b>20</b>

### **1.3: Attributions**

Nous allons définir les attributions de chacun du personnel selon la hiérarchie :

- **Gérant :**
  - Définir la stratégie, la politique de l'entreprise
  - Assurer la coordination de toutes les tâches
  - Superviser le travail du premier responsable de chaque direction.
  - Arrêter les orientations de développement
  - Présider la réunion
- **Responsable Administratif et Financier**

- Vérifier la comptabilité et la trésorerie
- Chercher une éventuelle source de financement
- Négocier avec les banques
- Analyser avec le comptable et la gérant les états financiers
- Ordonner le paiement d'un fournisseur

- **Responsable Marketing et Commercial**

- Définir et mettre en place la politique Marketing de la société
- Représenter la société auprès des clients et des fournisseurs
- Négocier avec les fournisseurs pour assurer l'approvisionnement
- Procéder au suivi de la clientèle
- Diriger les actions commerciales

- **Responsable de production**

- Assurer la production
- Mettre à jour le planning de production
- Organiser les tâches des ouvriers
- Assurer la gestion des stocks
- Superviser le travail des ouvriers

- **Secrétaire**

- Assurer le classement des dossiers
- Rédiger un PV lors d'une réunion
- Tenir un journal des entrées et envois des courriers
- Mettre à jour les informations



- **Comptable**
  - Enregistrer les opérations journalières
  - Déterminer le solde de trésorerie
  - Etablir un état de rapprochement bancaire mensuel
  - Classer les documents comptables (factures, bordereau de chèque,...)
  
- **Chauffeurs**
  - Assurer la collecte des matières premières avec les ouvriers
  - Assurer l'entretien périodique des voitures
  - Assurer la livraison auprès de la clientèle
  - Assurer toutes les courses demandées par son supérieur hiérarchique
  
- **Ouvriers**
  - Assurer la manutention des marchandises
  - Assurer l'entretien périodique des machines
  - Assurer la collecte des matières premières avec les chauffeurs
  - Assurer la qualité des produits
  
- **Agents de sécurité**
  - Assurer la sécurité de la société
  - Assurer la propreté des alentours de la société
  - Remplir les cahiers des entrées et sorties des visiteurs
  - Tenir une fiche de présence et de ponctualité du personnel
  - Exécuter toutes autres tâches

## **SECTION 2 : GESTION DU PERSONNEL**

Cette expression recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. La gestion du personnel est composée entre autres par :

- La rémunération

- La formation
- La motivation du personnel

## 2.1 : La rémunération du personnel

Cette sous section donnera le détail de salaire de notre personnel. La politique salariale est très importante pour la motivation du personnel notamment à Madagascar.

La rémunération mensuelle est donnée par le tableau suivant :

**Tableau n°17 : Salaire mensuel du personnel** (*montant en ariary*)

Postes	Effectifs	Salaire mensuel	Total
Gérant	1	400 000	400 000
Responsable Administratif et Financier	1	300 000	300 000
Responsable Marketing et Commercial	1	300 000	300 000
Responsable de Production	1	300 000	300 000
Comptable	1	200 000	200 000
Secrétaire	1	125 000	125 000
Ouvriers	9	80 000	720 000
Chauffeurs	3	100 000	300 000
Sécurités	2	80 000	160 000
<b>Total</b>	<b>20</b>		<b>2 805 000</b>

## 2.2 : La formation

La formation représente l'une des composantes de la politique sociale de l'entreprise. Pour notre société, une formation est à prévoir pour les ouvriers au début de l'exploitation.

Cette formation a pour but :

- D'accroître la performance des ouvriers
- De faciliter la manipulation des matériels de production

La formation concerne spécialement donc le plan technique de la production afin d'assurer la bonne qualité des cuirs.

La société prévoit donc 100 000Ar pour assurer cette formation des ouvriers.

### **2.3 : La motivation du personnel**

La motivation fait partie aussi dans la gestion du personnel. En ce qui concerne le personnel de notre société, une augmentation de salaire de 10% sera prévue à la troisième année d'exploitation.

Par ailleurs, afin d'encourager le personnel ; un treizième mois sera institué à chaque fin d'année à l'exception du gérant.

Le tableau récapitulatif des charges de personnel ainsi que les charges sociales que l'entreprise devra payer sera présenté dans la troisième partie.

## **SECTION 3 : LE CHRONOGRAMME DES ACTIVITES**

Le chronogramme présente le calendrier de réalisation des activités ou le planning du travail. Il se présente comme suit :

**Tableau n° 18 : Calendrier des activités**

<b>Activités</b>	<b>N - 1</b>	<b>Août.</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Déc.</b>	<b>Janv.</b>
Achat de terrain	X						
Construction	X	X	X	X			
Achat des matériels				X			
Installation				X	X		
Embauche						X	
Formation des ouvriers						X	
Production							X

Ce tableau nous montre les activités à effectuer pour la mise en place de la société et le début de la production.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette deuxième partie a mis en évidence la technique de production à travers le processus de traitement, c'est à dire les étapes à suivre pour qu'une peau brute (sèche ou friche) devienne un cuir.

Nous avons pu voir aussi dans cette deuxième partie la capacité de production de notre société ainsi que la particularité de nos produits à travers les aspects qualitatifs et quantitatifs de ces produits

Elle a mis en exergue aussi les moyens utilisés par la société pour assurer la réalisation de ces activités. Enfin, Elle nous a montré aussi l'organisation de la société à travers un organigramme très simple mais efficace et avec la gestion des ressources humaines très satisfaisante.

# **TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET**



L'étude financière est destinée à réduire ou éviter les risques. Elle implique donc l'existence des prévisions chiffrées à court ou à long et moyen terme. Les documents prévisionnels nous montrent l'avenir en quelques chiffres. Elles peuvent être à court terme comme le flux de trésorerie, le compte de résultat,...et à long et moyen terme comme le plan de financement et le remboursement des dettes.

Cette troisième partie présentera ainsi trois chapitres :

- les investissements et le financement du projet
- l'étude de faisabilité du projet
- l'évaluation de ce projet

## **CHAPITRE I : LES INVESTISSEMENTS ET LE FINANCEMENT**

Ce chapitre nous conduise à la détermination du coût des investissements, la présentation du tableau d'amortissement, du plan de financement ainsi que le tableau de remboursement des dettes.

### **SECTION 1 : COUT DES INVESTISSEMENTS**

Le montant des investissements est l'estimation faite pour l'ensemble des immobilisations ainsi qu'une partie des charges car, pour notre projet, l'achat des matières premières représente beaucoup d'argent.

#### **1.1 : Les immobilisations**

Elles se subdivisent en deux parties : l'immobilisation incorporelle et les immobilisations corporelles.

##### ***1.1.1 : L'immobilisation incorporelle***

Elle est constituée par les frais engagés lors de la constitution de la société c'est à dire, le frais d'enregistrement, frais d'insertion au journal,...

Ce frais est évalué à 500 000Ar.

### **1.1.2 : Les immobilisations corporelles**

Ce sont les biens détenus par notre société pour la production et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice.

#### **1.1.2.1 : Le terrain et la construction**

Ils sont donnés par le tableau suivant ;

**Tableau n° 19 : Coût d'achat du terrain et coût de la construction** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Superficie (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Prix/m<sup>2</sup></b>	<b>Montant</b>
Terrain	1000	10 000	10 000 000
Construction			50 000 000
<b>Total</b>			<b>60 000 000</b>

#### **1.1.2.2 : Les matériels et outillages**

Ce sont des matériels destinés à transformer les peaux en cuirs. Le détail de ces matériels est illustré par le tableau suivant.

**Tableau n° 20 : Coût des matériels et outillages** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Nombre</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
Machine à ébourrer	2	3 000 000	6 000 000
Machine à écharner	2	3 500 000	7 000 000
Tréteau à égoutter	2	500 000	1 000 000
Chevalet	2	1 000 000	2 000 000
Tonneau ou Foulon	2	5 000 000	10 000 000
Coudreuse	2	1 000 000	2 000 000
Bassins	5	300 000	1 500 000



Machine à refendre	1	2 000 000	2 000 000
Machine à dérider	1	2 000 000	2 000 000
Table de finition	6	200 000	1 200 000
<b>Total</b>			<b>34 700 000</b>

#### 1.1.2.3 : Les matériels informatiques

Les matériels informatiques sont aussi présentés dans le tableau suivant.

**Tableau n° 21 : Coût des matériels informatiques** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Nombre</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
Ordinateur complet	2	600 000	1 200 000
Imprimante	1	200 000	200 000
Modem	1	20 000	20 000
<b>Total</b>			<b>1 420 000</b>

Cette imprimante est équipée d'un scanner et d'une photocopie.

#### 1.1.2.4 : Les matériels et Mobilier de bureau

Il s'agit des meubles comme les chaises, les tables, étagère,...ainsi que les matériels de bureau tel que l'agrafeuse, le perforateur,...Le coût de ces matériels est illustré par le tableau ci après.

**Tableau n° 22 : Coût des matériels et mobilier de bureau** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Montant</b>
Mobilier de bureau	1 500 000
Matériel de bureau	500 000
<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>

#### 1.1.2.5 : Les matériels de transport

Les matériels de transport sont très utiles pour notre société pour collecter les matières premières. Voyons dans ce tableau le détail de ces matériels.

**Tableau n° 23 : Coût des matériels de transport** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Nombre</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
Camion 6 tonnes	3	10 000 000	30 000 000
Voiture légère	2	3 000 000	6 000 000
<b>Total</b>			<b>36 000 000</b>

#### 1.1.2.6 : Installation et aménagement

Il s'agit du coût de l'installation des matériels de productions dans l'atelier et l'aménagement des bureaux. Ce coût est estimé à 1 000 000Ar.

**Tableau n° 24 : Récapitulation des immobilisations** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Montant</b>
<u>Immobilisation incorporelle</u>	
Frais de développement	500 000
<u>Immobilisations corporelles</u>	
Terrain	10 000 000
Construction	50 000 000
Matériel et Outillage	34 700 000
Matériel Informatique	1 420 000
Matériel et Mobilier de Bureau	2 000 000
Matériel de Transport	36 000 000
Installation et Aménagement	1 000 000

<b>Total</b>	<b>135 620 000</b>
--------------	--------------------

## 1.2 : Fonds de Roulement Initial (FRI)

Le Fonds de Roulement Initial est un moyen de financement des besoins de l'entreprise. Il représente ainsi les charges opérationnelles de la société pendant les trois premiers mois d'exploitation. Le Fonds de Roulement Initial de notre société est donné par le tableau suivant.

**Tableau n° 25 : Fonds de Roulement Initial** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Montant</b>
<b><u>Achat des matières premières :</u></b>	
Peaux brutes	49 500 000
Produits tannants	6 510 000
Produits chimiques	4 675 000
<b><u>Charges externes :</u></b>	
Matières consommables	1 000 000
Eau et Electricité	540 000
Poste et télécommunication	425 000
Publicité	562 500
Entretien et réparation	265 000
Prime d'assurance	175 000
Charges du personnel	8 727 500
<b>Total</b>	<b>72 380 000</b>

La somme de 72 380 000 constitue notre Fonds de Roulement Initial. Elle est donnée par la somme des charges calculée sur trois mois car pendant ce premier trimestre de la première année, la société n'aura pas encore des recettes pour couvrir ces charges.

## SECTION 2 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT

L'amortissement est une répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilisation estimée selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée.

Pour faciliter le calcul, nous allons utiliser la méthode d'amortissement linéaire pour le calcul des amortissements.

**Tableau n° 26 : Tableau d'amortissement des immobilisations** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>Valeur d'acquisition</b>	<b>Durée</b>	<b>Taux (%)</b>	<b>Annuité</b>
Frais de développement	500 000	5	20	100 000
Construction	50 000 000	20	5	2 500 000
Matériel et Outillage	34 700 000	10	10	3 470 000
Matériel informatique	1 420 000	5	20	284 000
Matériel et Mobilier de Bureau	2 000 000	10	10	200 000
Matériel de Transport	36 000 000	5	20	7 200 000
Aménagement et Installation	1 000 000	5	20	200 000
<b>Total</b>	<b>125 620 000</b>			<b>13 954 000</b>

Il est à noter que seul la construction qui a subi un taux d'amortissement de 5% tandis que les matériels et outillages, les matériels et mobiliers de bureau ont un même taux qui est de 10% et les autres immobilisations ont toutes un même taux d'amortissement de 20% qui correspond à une durée de vie de cinq ans.

L'amortissement est donc une constatation comptable de la perte de valeur ou dépréciation subie par une immobilisation.

### **SECTION 3 : LE PLAN DE FINANCEMENT**

Choisir un mode de financement approprié est un des aspects déterminants de la stratégie financière. Voici donc l'ensemble des sources de financement que l'entreprise peut choisir :

- Le financement par fonds propre pour les entreprises en activités
- Le financement par quasi fonds propre
- Le financement par endettement

Etant donné que c'est une société à créer, nous allons choisir le mode de financement par endettement c'est à dire que nous devons emprunter le 70% du coût de l'investissement auprès d'un établissement de crédit. <sup>(6)</sup>

**Tableau n°27 : Tableau de financement** (*montant en ariary*)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Rubriques	Montant	Rubriques	Montant
Immobilisations	135 620 000	Fonds Propres	73 000 000
Fonds de Roulement Initial	72 380 000	Emprunts	135 000 000
<b>Total</b>	<b>208 000 000</b>	<b>Total</b>	<b>208 000 000</b>

Ce tableau montre que le montant de l'emprunt est de 135 000 000Ar soit 65% du coût de l'investissement ; et le financement du reste est assuré par le promoteur soit le 35% du coût de cet investissement.

## SECTION 4 : LE TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES

Nous avons choisi le remboursement échelonné pour payer nos dettes. Le tableau de remboursement va faire apparaître le coût des emprunts, les intérêt à payer, les amortissements, les capital restant du ainsi que l'annuité.

La durée de l'emprunt est de 5ans et le premier remboursement aura lieu à la fin de la première année d'exercice. Le taux d'intérêt s'élève à 18%.

Le paiement sera effectué par annuité constante dont la valeur est donnée par la formule suivante :

$$a = C \frac{1}{1 - (1+i)^{-5}}$$

(6) : Cours de Gestion Financière Approfondie de Mr ANDRIAMASIMANANA Origène

avec a : annuité  
C : montant de l'emprunt  
i : taux à base 100  
n : durée de remboursement

Le tableau suivant montre le plan de remboursement de l'emprunt. on l'appelle aussi Tableau d'Amortissement d'Emprunt Indivis Classique (TAEIC). Le montant de l'emprunt est égal à 135 000 000Ar.

**Tableau n°28 : Tableau de remboursement des dettes** (*montant en ariary*)

Années	Dettes	Annuités	Intérêt	Amortissement	CR du
A1	135 000 000	43 170 000	24 300 000	18 870 000	116 130 000
A2	116 130 000	43 170 000	20 903 400	22 266 600	93 863 400
A3	93 863 400	43 170 000	16 895 412	26 274 588	67 588 812
A4	67 588 812	43 170 000	12 165 986	31 004 014	36 584 798
A5	36 584 798	43 170 000	6 585 264	36 584 798	0
<b>Total</b>		<b>215 850 000</b>	<b>80 850 000</b>	<b>135 000 000</b>	

Avec Intérêt = Capital Restant du x i  
Amortissement = Annuité – Intérêt

## CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET DE RENTABILITE DU PROJET

Ce chapitre présentera les différents états prévisionnels pendant les cinq années d'exercice. Ils permettront de voir si le projet est faisable et rentable. Nous allons établir les documents suivants :

- Le bilan d'ouverture
- Les comptes de résultats prévisionnels par nature
- Flux de trésorerie
- Les bilans prévisionnels

## SECTION 1 : LES COMPTES DE GESTION

Les comptes de gestion récapitulent les charges et les produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Nous allons présenter dans les tableaux suivants les charges et les produits de notre société pendant les cinq années d'exploitation.

### 1.1 : Le compte des charges

Les charges sont des diminutions d'avantage économique au cours de l'exercice sous forme de consommation. Selon le Plan Comptable Général 2005, il y a les charges des activités ordinaires ou opérationnelles et les charges des activités extraordinaires.

#### 1.1.1 : Les achats consommés

Ils regroupent l'achat des matières premières et l'achat des fournitures et matériels non stockés.

**Tableau n° 29 : Coût des matières premières (montant en ariary)**

Rubriques	A1	A2	A3	A4	A5
Peaux Fraîches	45 600 000	54 600 000	64 800 000	49 200 000	42 000 000
Peaux salées	200 000 000	200 000 000	200 000 000	250 000 000	300 000 000
Produits tannants					
Extraits tannants	8 740 000	9 040 000	9 474 000	10 029 000	10 948 000
Sel chrome	15 300 000	15 980 000	16 726 000	17 671 000	19 236 000
Produits chimiques	18 700 000	19 500 000	20 400 000	21 900 000	23 700 000
<b>Total</b>	<b>288 340 000</b>	<b>299 120 000</b>	<b>311 400 000</b>	<b>348 800 000</b>	<b>395 884 000</b>

Il faut noter qu'une peau fraîche coûte 6 000 Ar et une peau salée s'achète à 10 000 Ar. Pour la première année, nous avons besoins de 337 kg d'extraits tannants pour le tannage végétal et environ 370kg de sel chrome pour le tannage minéral.

En ce qui concerne les produits chimiques, on a besoin de 350 Tonnes environ pour la première année.

**Tableau n° 30 : Achat des fournitures et matières non stockées (montant en ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Matières Consommables	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Eau et Electricité	2 060 000	2 157 000	2 290 000	2 400 000	2 660 000
Fournitures diverse	100 000	113 000	120 000	200 000	140 000
<b>Total</b>	<b>6 160 000</b>	<b>6 270 000</b>	<b>6 410 000</b>	<b>6 600 000</b>	<b>6 800 000</b>

D'après ce tableau la consommation en eau et électricité augmente en fonction de la production par contre les matières consommables restent inchangées.

### ***1.1.2 : Les charges externes***

**Tableau n° 31 : Charges externes (montant en ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Poste et télécommunication	1 700 000	1 750 000	1 800 000	1 900 000	1 960 000
Publicités	2 250 000	2 500 000	2 600 000	2 600 000	2 600 000
Prime d'assurance	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Entretien et réparation	1 060 000	1 060 000	1 200 000	1 200 000	1 320 000
<b>Total</b>	<b>5 710 000</b>	<b>6 010 000</b>	<b>6 300 000</b>	<b>6 400 000</b>	<b>6 580 000</b>

Nous avons décider de mettre beaucoup d'argent sur la publicité pendant les trois premières années parce que c'est un moyen important pour faire connaître nos produits et d'affronter les concurrents.

### ***1.1.3 : Impôts et taxes***

**Tableau n° 32 : Impôts et taxes à payer (montant en ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Impôts et taxes	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000



Selon le tableau l'impôts et taxes à payer par la société pendant les cinq années d'exercices restent constants.

#### ***1.1.4 : Les charges de personnel***

Elles sont représentées par le salaire du personnel, les charges sociales supportées par la société.

Le tableau suivant donnera le détail de ces charges

**Tableau n° 33 : Charges de personnel** (*montant en Ariary*)

<b>Postes</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Gérant	4 800 000	4 800 000	5 280 000	5 280 000	5 280 000
Resp Admn et Fin	3 600 000	3 600 000	3 960 000	3 960 000	3 960 000
Resp Mkt et Com	3 600 000	3 600 000	3 960 000	3 960 000	3 960 000
Resp de Prod	3 600 000	3 600 000	3 960 000	3 960 000	3 960 000
Comptable	2 400 000	2 400 000	2 640 000	2 640 000	2 640 000
Secrétaire	1 500 000	1 500 000	1 650 000	1 650 000	1 650 000
Ouvriers	8 640 000	8 640 000	9 504 000	9 504 000	9 504 000
Chauffeurs	3 600 000	3 600 000	3 960 000	3 960 000	3 960 000
Sécurités	1 920 000	1 920 000	2 112 000	2 112 000	2 112 000
<b>Total</b>	<b>33 660 000</b>	<b>33 660 000</b>	<b>37 026 000</b>	<b>37 026 000</b>	<b>37 026 000</b>
CnaPS 13%	4 375 800	4 375 800	4 813 380	4 813 380	4 813 380
OSTIE 5%	1 683 000	1 683 000	1 851 300	1 851 300	1 851 300
13è mois	2 405 000	2 405 000	2 645 500	2 645 500	2 645 500
<b>Total général</b>	<b>42 123 800</b>	<b>42 123 800</b>	<b>46 336 180</b>	<b>46 336 180</b>	<b>46 336 180</b>

Ce tableau reflète toutes les charges du personnel et les charges sociales de notre société pendant les cinq années d'exercices ainsi que l'augmentation de 10% prévue à la troisième année.

### ***1.1.5 : Les charges financières***

Ce sont les intérêts calculés dans le tableau de remboursement des dettes. On peut les résumer dans le tableau suivant :

**Tableau n° 34 : Charges financières** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>Total</b>
Intérêt de l'emprunt	24 300 000	20 903 400	16 895 412	12 165 986	6 585 264	80 850 000

Les charges financières s'élèvent à 80 850 000Ar pendant les cinq années d'exercice. Le taux de calcul de l'intérêt est de 18%.

### ***1.1.6 : L'amortissement***

Selon le tableau d'amortissement présenté dans la section précédente, l'annuité ; pour l'ensemble des immobilisations ; s'élève à 13 954 000Ar. L'amortissement est une charge calculable pour la détermination du résultat et le cash flow mais il n'est pas décaissable.

### ***1.1.7 : L'impôt sur le bénéfice***

Ce compte enregistre à son débit le montant du a titre des bénéfices imposables et devant normalement rester à la charge de la société. Le taux appliqué sur le calcul de l'impôt sur les bénéfices de société est de 30% du résultat positif réalisé par une société.

### ***1.1.8 : Récapitulation des charges***

Nous allons essayer de récapituler dans le tableau suivant les charges supportées par notre société pendant les cinq années d'exercice.

**Tableau n° 35 : Récapitulation des charges** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Matières premières	288 340 000	299 120 000	311 400 000	348 800 000	395 884 000
Matières et fournitures non stockées	6 160 000	6 270 000	6 410 000	6 600 000	6 800 000
Charges externes	5 710 000	6 010 000	6 300 000	6 400 000	6 580 000
Impôts et taxes	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000
Charges du personnel	42 223 800	42 123 800	46 336 180	46 336 180	46 336 180
Charges financières	24 300 000	20 903 400	16 895 412	12 165 986	6 585 264
Amortissement	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000
<b>Total</b>	<b>385 337 800</b>	<b>393 031 200</b>	<b>405 945 592</b>	<b>438 906 166</b>	<b>480 789 444</b>

On peut constater à partir de ce tableau récapitulatif que les charges augmentent en fonction de la production.

## **1.2 : le compte des produits**

Le produit est un accroissement d'avantage économique au cours de l'exercice sous forme d'entrées ou d'accroissement d'actif ou de diminution de passif. Selon le PCG 2005, Ils sont composés des éléments ordinaires et des éléments extraordinaires.

Pendant les cinq années du projet, nos principaux produits sont donnés par les ventes réalisées par la société et les produits financiers générés par des placements.

### ***1.2.1 : Le chiffre d'affaires prévisionnel sur cinq ans***

Les ventes ne dépendent pas seulement de la capacité de production, mais aussi et surtout de l'évolution de la part de marché. Notre société envisage donc une augmentation pour chaque année en fonction de l'évolution de cette part de marché.

Nous allons donc essayer de voir dans les tableaux suivants l'évolution des chiffres d'affaires prévisionnels pour les cinq années d'exercices.

**Tableau n° 36 : Vente prévisionnelle pour la première année (montant en Ariary)**

DESIGNATION	EXPORT			LOCAL		
	QUANTITE	PU	MONTANT	QUANTITE	PU	MONTANT
cuirs tannés minéral	228 000	1 200	273 600 000	57 000	1 000	57 000 000
cuirs tannés végétal	38 000	1 000	38 000 000	152 000	800	121 600 000
<b>TOTAL</b>			<b>311 600 000</b>			<b>178 600 000</b>

Avec 266 000 p2 des cuirs exportés, nous réaliserons pour la première année un chiffre d'affaires de Ar 311 600 000 soit 65% de l'ensemble de la production vendue.

**Tableau n° 37 : Vente prévisionnelle pour la deuxième année (montant en Ariary)**

DESIGNATION	EXPORT			LOCAL		
	QUANTITE	PU	MONTANT	QUANTITE	PU	MONTANT
cuirs tannés minéral	240 000	1 200	288 000 000	60 000	1 000	60 000 000
cuirs tannés végétal	40 000	1 000	40 000 000	160 000	800	128 000 000
<b>TOTAL</b>			<b>328 000 000</b>			<b>188 000 000</b>

Nous avons constaté pour la deuxième année une augmentation de 5% du chiffre d'affaires global c'est à dire pour l'exportation et la vente locale.

**Tableau n°38 : Vente prévisionnelle pour la troisième année (montant en Ariary)**

DESIGNATION	EXPORT			LOCAL		
	QUANTITE	PU	MONTANT	QUANTITE	PU	MONTANT
cuirs tannés minéral	254 400	1 200	305 280 000	63 600	1 000	63 600 000
cuirs tannés végétal	42 400	1 000	42 400 000	169 600	800	135 680 000
<b>TOTAL</b>			<b>347 680 000</b>			<b>199 280 000</b>

Par rapport à la première année, l'augmentation du chiffre d'affaires à la troisième année est de l'ordre de 12%.

**Tableau n°39 : Vente prévisionnelle pour la quatrième année (montant en Ariary)**

DESIGNATION	EXPORT			LOCAL		
	QUANTITE	PU	MONTANT	QUANTITE	PU	MONTANT
cuirs tannés minéral	273 600	1 200	328 320 000	68 400	1 000	68 400 000
cuirs tannés végétal	45 600	1 000	45 600 000	182 400	800	145 920 000
<b>TOTAL</b>			<b>373 920 000</b>			<b>214 320 000</b>

Avec 319 200 p2 de cuirs exportés et 205 800 p2 de cuirs vendus localement, le chiffre d'affaires de la quatrième année a enregistré une augmentation de 20% par rapport à la première année.

**Tableau n° 40 : Vente prévisionnelle pour la cinquième année (montant en Ariary)**

DESIGNATION	EXPORT			LOCAL		
	QUANTITE	PU	MONTANT	QUANTITE	PU	MONTANT
cuirs tannés minéral	302 400	1 200	362 880 000	75 600	1 000	75 600 000
cuirs tannés végétal	50 400	1 000	50 400 000	201 600	800	161 280 000
<b>TOTAL</b>			<b>413 280 000</b>			<b>236 880 000</b>

La société enregistre un chiffre d'affaires de Ar 650 160 000 pour la dernière année du projet soit une augmentation de 33% par rapport à la première année d'exercice.

**Tableau n°41 : Récapitulation de chiffre d'affaires prévisionnel sur cinq ans (montant en ariary)**

Rubriques	A1	A2	A3	A4	A5
cuirs tannés minéral	330 600 000	348 000 000	368 880 000	396 720 000	438 480 000
cuirs tannés végétal	159 600 000	168 000 000	178 080 000	191 520 000	211 680 000
<b>Total</b>	<b>490 200 000</b>	<b>516 000 000</b>	<b>546 960 000</b>	<b>588 240 000</b>	<b>650 160 000</b>

Parce que nous avons adopté la politique de prix de pénétration par conséquent, notre chiffre d'affaires augmente en fonction de la croissance de la production pendant les cinq années d'exercice.

### **1.2.2 : Les produits financiers**

Les produits financiers sont les intérêts générés par la capitalisation des excédents de trésorerie à chaque fin d'exercice à compter de l'année N+1. Le taux appliqué pour le calcul de ces intérêts est de 4%. Nous allons illustrer dans le tableau suivant ces produits financiers.

**Tableau n°42 : Produits financiers** (*montant en ariary*)

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>Total</b>
Intérêts		5 600 000	8 880 000	12 600 000	16 440 000	43 520 000

Le total des produits financiers est égal à Ar 43 520 000. Ils sont calculés depuis la deuxième année à partir des excédents de trésorerie.

## **SECTION 2 : LE BILAN D'OUVERTURE**

Le bilan d'ouverture récapitule les actifs, les passifs et les capitaux propres de la société à la date de l'ouverture d'un exercice.

Il présente donc deux colonnes : l'actif qui regroupe les immobilisations, les créances, stocks et disponibilités ; le passif qui contient les capitaux propres et les dettes de la société.

Il représente la situation initiale de la société c'est à dire les biens qu'elle a à son actif et les ressources qui figure dans le passif de son bilan.

**Tableau n°43 : Bilan d'ouverture (montant en ariary)**

Le 01- 01- N

<b>ACTIF</b>		<b>PASSIF</b>	
<b>Désignations</b>	<b>Montant</b>	<b>Désignations</b>	<b>Montant</b>
<b>Actifs non courants</b>		<b>Capitaux propres</b>	
Frais de développement	500 000	Capital émis	73 000 000
Terrain	10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	Dettes à long terme	135 000 000
Matériel et outillage	34 700 000		
Matériel informatique	1 420 000		
Matériel, Mobilier de Bureau	2 000 000		
Matériel de transport	36 000 000		
Installation et aménagement	1 000 000		
<b>Actif courant</b>			
Banque et caisse	72 380 000		
<b>Total Actif</b>	<b>208 000 000</b>	<b>Total Passif</b>	<b>208 000 000</b>

Pour le bilan d'ouverture, la trésorerie est constituée par le Fonds de Roulement Initial et toutes les immobilisations sont enregistrées par leur valeur d'origine.

### **SECTION 3 : LES COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNELS**

Selon le PCG 2005, il existe deux méthodes pour présenter le compte de résultat : Méthode par nature et par fonction. En général, le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par la société au cours d'une période considérée. Par différence, il fait apparaître le résultat net de la période.

Nous allons présenter dans le tableau suivant les comptes de résultat prévisionnels par nature de notre société pendant les cinq années d'exercice.

**Tableau n° 44 : Compte de résultat prévisionnel par nature sur cinq ans**  
(montant en ariary)

Rubriques	A1	A2	A3	A4	A5
Chiffres d'affaires	490 200 000	516 000 000	546 960 000	588 240 000	650 160 000
Production stockée					
Production immobilisée					
<b>I-PRODUCTION DE L'EXO</b>	<b>490 200 000</b>	<b>516 000 000</b>	<b>546 960 000</b>	<b>588 240 000</b>	<b>650 160 000</b>
Achats consommés (2)	294 500 000	305 390 000	317 810 000	355 400 000	402 684 000
Services extérieurs et autres consommations	5 710 000	6 010 000	6 300 000	6 400 000	6 580 000
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXO</b>	<b>300 210 000</b>	<b>311 400 000</b>	<b>324 110 000</b>	<b>361 800 000</b>	<b>409 264 000</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE (I-II)</b>	<b>189 990 000</b>	<b>204 600 000</b>	<b>222 850 000</b>	<b>226 440 000</b>	<b>240 896 000</b>
Charges du personnel	42 223 800	42 123 800	46 336 180	46 336 180	46 336 180
Impôts, taxes et versements assimilés	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000	4 650 000
<b>IV-EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>143 116 200</b>	<b>157 826 200</b>	<b>171 863 820</b>	<b>175 453 820</b>	<b>189 909 820</b>
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
DAP et pertes de valeur	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000
Reprise sur provision					
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>129 162 200</b>	<b>143 872 200</b>	<b>157 909 820</b>	<b>161 499 820</b>	<b>175 955 820</b>
Produits financiers		5 600 000	8 880 000	12 600 000	16 440 000
Charges financières	24 300 000	20 903 400	16 895 412	12 165 986	6 585 264
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-24 300 000</b>	<b>-15 303 400</b>	<b>-8 015 412</b>	<b>434 014</b>	<b>9 854 736</b>
<b>VII-RESULTAT AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>104 862 200</b>	<b>128 568 800</b>	<b>149 894 408</b>	<b>161 933 834</b>	<b>185 810 556</b>
Impôt exigible sur résultat 30%	31 458 660	38 570 640	44 968 322	48 580 150	55 743 167
Impôts différés					



Total des produits des activités ordinaires	490 200 000	521 600 000	551 840 000	600 840 000	666 600 000
Total des charges des activités ordinaires	385 337 800	393 031 200	405 945 592	438 906 166	480 789 444
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>104 862 200</b>	<b>128 568 800</b>	<b>149 894 408</b>	<b>161 933 834</b>	<b>185 810 556</b>
Eléments extraordinaires (produits)					
Eléments extraordinaires (charges)					
<b>IX-RESULTAT DES ACTIVITES EXTRAORDINAIRES</b>					
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>73 403 540</b>	<b>89 998 160</b>	<b>104 926 086</b>	<b>113 353 684</b>	<b>130 067 389</b>

(2) : *L'achat consommé regroupe les matières premières et les fournitures et matières non stockées.*

D'après ce tableau de compte de résultat prévisionnel, la société enregistre des résultats positifs durant les cinq années d'exploitation. Ces résultats montrent déjà que le projet est rentable et faisable.

#### **SECTION 4 : LE TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE**

Le tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie. Le PCG 2005 prévoit aussi deux méthodes pour la présentation des flux de trésorerie : Méthode directe et indirecte.

Dans notre cas, nous allons utiliser la méthode indirecte qui consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- des effets de transactions sans influence sur la trésorerie (amortissement, variation des 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 value de cession,...)

**Tableau n° 45 : Flux de trésorerie, méthode indirecte** *(montant en ariary)*

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
<u>Flux de trésorerie liés à l'activité</u>					
Résultat net de l'exercice	73 403 540	89 998 160	104 926 086	113 353 684	130 067 389
Ajustements pour:					
Amortissement et provision	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000	13 954 000
Variation des impôts différés					
Variation des stocks					
Variation des clients et autres créances					
Variation des fournisseurs et autres dettes					
Plus ou moins value de cession					
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>87 357 540</b>	<b>103 952 160</b>	<b>118 880 086</b>	<b>127 307 684</b>	<b>144 021 389</b>
<u>Flux de trésorerie liés à l'investissement</u>					
Décaissement sur acquisition d'immo	135 620 000				
Encaissement sur cession d'immobilisation					
<b>Flux de trésorerie liés à l'investissement (B)</b>	<b>-135 620 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<u>Flux de trésorerie liés au financement</u>					
Emission d'emprunt	135 000 000				
Remboursement d'emprunt	18 870 000	22 266 600	26 274 588	31 004 014	36 584 798
<b>Flux de trésorerie liés au financement (C)</b>	<b>116 130 000</b>				
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>67 867 540</b>	<b>81 685 560</b>	<b>92 605 498</b>	<b>96 303 670</b>	<b>107 436 591</b>
Trésorerie d'ouverture	73 000 000	140 867 540	222 553 100	315 158 598	411 462 268
Trésorerie de clôture	140 867 540	222 553 100	315 158 598	411 462 268	518 898 859
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>67 867 540</b>	<b>81 685 560</b>	<b>92 605 498</b>	<b>96 303 670</b>	<b>107 436 591</b>

Ce tableau permet d'observer l'évolution de la disponibilité prévisionnelle de la société année par année.

On peut déduire sur ce tableau que l'entreprise dispose une trésorerie saine étant donné que celle-ci est toujours positive et croissante.

## **SECTION 5 : LES BILANS PREVISIONNELS**

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs (externes = dettes) et des capitaux propres de la société à la date de clôture de l'exercice. Il donne des informations sur l'état de santé de l'entreprise.

Le bilan décrit séparément les éléments d'actif, de passif et de capitaux propres à la date de fermeture des comptes.

Les bilans prévisionnels de notre société sont donnés par les tableaux suivants :

**Tableau n° 46 : Bilan prévisionnel de la première année (montant en ariary)**

Exercice clos le 31-12-N

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Montant brut	Amortissement	Montant net	Rubriques	Montant
<b>Actifs non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
<u>Immobilisation incorporelle</u>				Capital émis	73 000 000
Frais de développement	500 000	100 000	400 000	Report à nouveau	
<u>Immobilisations corporelles</u>				Résultat de l'exercice	73 403 540
Terrain	10 000 000		10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	2 500 000	47 500 000	Dette à long terme	116 130 000
Matériel et outillage	34 700 000	3 470 000	31 230 000		
Matériel informatique	1 420 000	284 000	1 136 000		
Matériel et mobilier de bureau	2 000 000	200 000	1 800 000		
Matériel de transport	36 000 000	7 200 000	28 800 000		
Installation et aménagement	1 000 000	200 000	800 000		
<b>Actifs courants</b>					
Banque	140 000 000		140 000 000		
caisse	867 540		867 540		
<b>Total Actif</b>	<b>276 487 540</b>	<b>13 954 000</b>	<b>262 533 540</b>	<b>Total Passif</b>	<b>262 533 540</b>

CAF = Résultat net + Amortissement

= 73 403 540 + 13 954 000

= 87 357 540

Cette capacité d'autofinancement permet de financer des nouveaux investissements c'est à dire acquisition des nouveaux matériels, de renforcer le FRNG, de rembourser les dettes.

**Tableau n° 47 : Bilan prévisionnel de la deuxième année (montant en ariary)**

Exercice clos le 31-12-N+1

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Montant brut	Amortissement	Montant net	Rubriques	Montant
<b>Actifs non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
<u>Immobilisation incorporelle</u>				Capital émis	73 000 000
Frais de développement	500 000	200 000	300 000	Report à nouveau	73 403 540
<u>Immobilisations corporelles</u>				Résultat de l'exercice	89 998 160
Terrain	10 000 000		10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	5 000 000	45 000 000	Dette à long terme	93 863 400
Matériel et outillage	34 700 000	6 940 000	27 760 000		
Matériel informatique	1 420 000	568 000	852 000		
Matériel et mobilier de bureau	2 000 000	400 000	1 600 000		
Matériel de transport	36 000 000	14 400 000	21 600 000		
Installation et aménagement	1 000 000	400 000	600 000		
<b>Actifs courants</b>					
Banque	222 000 000		222 000 000		
caisse	553 100		553 100		
<b>Total Actif</b>	<b>358 173 100</b>	<b>27 908 000</b>	<b>330 265 100</b>	<b>Total Passif</b>	<b>330 265 100</b>

$$\begin{aligned} \text{CAF} &= 89\,998\,160 + 13\,954\,000 \\ &= 103\,952\,160 \end{aligned}$$

La capacité d'autofinancement permet à notre société de financer d'autre investissement et de rembourser sereinement les dettes.

**Tableau n° 48 : Bilan prévisionnel de la troisième années (montant en ariary)**

Exercice clos le 31-12-N+2

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Montant brut	Amortissement	Montant net	Rubriques	Montant
<b>Actifs non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
<u>Immobilisation incorporelle</u>				Capital émis	73 000 000
Frais de développement	500 000	300 000	200 000	Report à nouveau	163 401 700
<u>Immobilisations corporelles</u>				Résultat de l'exercice	104 926 086
Terrain	10 000 000		10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	7 500 000	42 500 000	Dette à long terme	67 588 812
Matériel et outillage	34 700 000	10 410 000	24 290 000		
Matériel informatique	1 420 000	852 000	568 000		
Matériel et mobilier de bureau	2 000 000	600 000	1 400 000		
Matériel de transport	36 000 000	21 600 000	14 400 000		
Installation et aménagement	1 000 000	600 000	400 000		
<b>Actifs courants</b>					
Banque	315 000 000		315 000 000		
caisse	158 598		158 598		
<b>Total Actif</b>	<b>450 778 598</b>	<b>41 862 000</b>	<b>408 916 598</b>	<b>Total Passif</b>	<b>408 916 598</b>

Le Fonds de Roulement Net Global est de Ar 315 158 598, il constitue un signe favorable en terme de solvabilité ou d'équilibre financier. La société peut donc s'acquitter de ses dettes dès la troisième année.

**Tableau n° 49 : Bilan prévisionnel de la quatrième année (montant en ariary)**

Exercice clos le 31-12-N+3

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Montant brut	Amortissement	Montant net	Rubriques	Montant
<b>Actifs non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
<u>Immobilisation incorporelle</u>				Capital émis	73 000 000
Frais de développement	500 000	400 000	100 000	Report à nouveau	268 327 786
<u>Immobilisations corporelles</u>				Résultat de l'exercice	113 353 684
Terrain	10 000 000		10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	10 000 000	40 000 000	Dette à long terme	36 584 798
Matériel et outillage	34 700 000	13 880 000	20 820 000		
Matériel informatique	1 420 000	1 136 000	284 000		
Matériel et mobilier de bureau	2 000 000	800 000	1 200 000		
Matériel de transport	36 000 000	28 800 000	7 200 000		
Installation et aménagement	1 000 000	800 000	200 000		
<b>Actifs courants</b>					
Banque	411 000 000		411 000 000		
caisse	462 268		462 268		
<b>Total Actif</b>	<b>547 082 268</b>	<b>55 816 000</b>	<b>491 266 268</b>	<b>Total Passif</b>	<b>491 266 268</b>

Avec un Fonds de Roulement Net Global qui est égal à Ar 411 462 268, notre société pourra fructifier ses excédents de trésorerie.

**Tableau n° 50 : Bilan prévisionnel de la cinquième année (montant en ariary)**

Exercice clos le 31-12-N+4

ACTIF				PASSIF	
Rubriques	Montant brut	Amortissement	Montant net	Rubriques	Montant
<b>Actifs non courants</b>				<b>Capitaux propres</b>	
<u>Immobilisation incorporelle</u>				Capital émis	73 000 000
Frais de développement	500 000	500 000	0	Report à nouveau	381 681 470
<u>Immobilisations corporelles</u>				Résultat de l'exercice	130 067 389
Terrain	10 000 000		10 000 000	<b>Passif non courant</b>	
Construction	50 000 000	12 500 000	37 500 000	Dette à long terme	
Matériel et outillage	34 700 000	17 350 000	17 350 000		
Matériel informatique	1 420 000	1 420 000	0		
Matériel et mobilier de bureau	2 000 000	1 000 000	1 000 000		
Matériel de transport	36 000 000	36 000 000	0		
Installation et aménagement	1 000 000	1 000 000	0		
<b>Actifs courants</b>					
Banque	518 000 000		518 000 000		
caisse	898 859		898 859		
<b>Total Actif</b>	<b>654 518 859</b>	<b>69 770 000</b>	<b>584 748 859</b>	<b>Total Passif</b>	<b>584 748 859</b>

Ces tableaux montrent qu'il y a une forte augmentation des disponibilités due au bon résultat de chaque exercice. Cela nous permet de dire que le projet est rentable et viable.



## CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET

Il est important de faire une évaluation sur le projet que l'on a entrepris. Ce chapitre va donc nous donner les impacts de ce projet en analysant les états financiers avec les critères et les outils d'évaluation. Ce chapitre englobe ainsi trois sections ; à savoir :

- l'évaluation financière
- l'évaluation économique
- l'évaluation sociale

### SECTION 1 : EVALUATION FINANCIERE

On peut évaluer un projet selon les outils et les critères d'évaluation.

#### 1.1 : Selon les outils d'évaluation

Il existe quatre outils d'évaluation

##### *1.1.1 : La Valeur Actuelle Nette (VAN)*

La Valeur Actuelle Nette permet à l'entreprise de connaître si l'investissement engagé est intéressant c'est à dire, si elle est capable de générer les ressources externes permettant de rembourser le Fonds de Roulement Initial et les investissements.

Elle est donnée par la formule suivante :

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

Avec MBA : Marge Brute d'Autofinancement

i : Taux d'intérêt 20%

j : Durée

I<sub>0</sub> : Investissement

**Tableau n° 51 : Calcul de la VAN (montant en ariary)**

Années	MBA	Taux 18%	MBAA
A1	87 357 540	0,847458	74 031 846
A2	103 952 160	0,718184	74 656 778
A3	118 880 086	0,608631	72 354 106
A4	127 307 684	0,515789	65 663 903
A5	144 021 389	0,437109	62 953 045
<b>Total</b>	<b>581 518 859</b>		<b>349 659 678</b>

MBA = Résultat net d'impôt + Amortissement

MBAA= Marge Brute d'Autofinancement Actualisée

Donc VAN = 349 659 678 – 208 000 000

**VAN = 141 659 678**

On peut dire que le projet est acceptable car le montant de la Valeur Actuelle Nette est largement supérieure à zéro.

La VAN ne permet pas de classer les investissements entre eux mais simplement de les accepter ou de les rejeter. Pour les classer, il faut connaître la rentabilité de ceux-ci. C'est pourquoi on calcule le TRI.

### ***1.1.2 : Le Taux de Rentabilité Interne***

Le Taux de Rentabilité Interne est le taux d'actualisation qui donne une VAN égale à zéro ou Indice de Profitabilité égal à 1. C'est le taux maximum auquel il est possible d'emprunter le capital nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération reste bénéficiaire.

Il est déterminé à partir d'une interpolation linéaire :

**Tableau n° 52 : Calcul du TRI (montant en ariary)**

Années	MBA	i=0,40	MBAA	i=0,45	MBAA
A1	87 357 540	0,714286	62 398 268	0,689655	60 246 564
A2	103 952 160	0,510204	53 036 808	0,475624	49 442 142
A3	118 880 086	0,364431	43 323 589	0,328017	38 994 689
A4	127 307 684	0,260308	33 139 209	0,226218	28 799 290
A5	144 021 389	0,185934	26 778 473	0,156013	22 469 209
<b>Total</b>	<b>581 518 859</b>		<b>218 676 346</b>		<b>199 951 894</b>

Ce tableau montre que le taux est compris entre 40% et 45%. Nous allons donc procéder à l'interpolation pour déterminer ce taux.

On a  $40\% < \text{TRI} < 45\%$

$218\,676\,346 > 208\,000\,000 > 199\,951\,894$

$$\frac{\text{TRI} - 45}{208\,000\,000 - 199\,951\,894} = \frac{45 - 40}{199\,951\,894 - 218\,676\,346}$$

**TRI = 42,85%**

Le taux est largement supérieur au taux d'emprunt 18%. L'entreprise dispose donc une marge de sécurité de **24,85** qui lui permettra de s'endetter davantage.

### ***1.1.2 : Délai de Récupération des Capitaux Investissement (DRCI)***

C'est le temps au bout duquel le cumul de la MBA est égal au montant du capital investi. Il est le temps nécessaire pour que l'entreprise récupère l'investissement initial grâce au flux nets de trésorerie résultant de l'exploitation..

**Tableau n° 53 : Calcul de la DRCI (montant en ariary)**

Rubriques	A1	A2	A3	A4	A5
MBA	87 357 540	103 952 160	118 880 086	127 307 684	144 021 389
MBA cumulé	87 357 540	191 309 700	310 189 786	437 497 470	581 518 859
		<b>208 000 000</b>			

D'après ce tableau, le montant de l'investissement est compris entre le cumul de la MBA de la deuxième année et la troisième année ; d'où le DRCI est compris entre la deuxième et la troisième année.

$$\text{On a : } 191\,309\,700 < 208\,000\,000 < 310\,189\,786$$

$$2 < \text{DRCI} < 3$$

Interpolation linéaire :

$$\frac{\text{DRCI} - 2}{3 - 2} = \frac{208\,000\,000 - 191\,309\,700}{310\,189\,786 - 191\,309\,700}$$

**DRCI = 2 ans 2 mois**

L'investissement sera donc récupéré au bout de deux ans deux mois, plus précisément le mois de Février de la troisième année d'exercice.

#### ***1.1.4 : Indice de Profitabilité (IP)***

L'Indice de Profitabilité est représenté par le rapport entre la Valeur Actuelle Nette et le montant de l'investissement plus un. D'où la formule :

$$\text{IP} = \frac{\text{VAN}}{\text{VAN}} + 1$$

$$\text{On a : } IP = \frac{141\,659\,678}{208\,000\,000} + 1$$

$$\underline{\underline{IP = 1,68}}$$

L'Indice de Profitabilité est supérieur à 1 ; cela signifie que, un ariary investi générera 0,68 ariary de bénéfice donc le projet est rentable.

## **1.2 : Selon les critères d'évaluation**

Nous allons essayer de voir quelques critères d'évaluation.

### ***1.2.1 : La pertinence du projet***

Les produits, les articles en cuirs sont très demandés actuellement sur le marché que ce soit à Madagascar ou à l'étranger mais avec le prix actuel, les clients n'arrivent plus à les acheter notamment sur le marché local. Le projet est donc pertinent du point de vue actualité car le marché est encore très vaste.

### ***1.2.2 : L'efficacité ou l'efficience du projet***

Un projet est efficace du moment où il atteint ses objectifs par l'utilisation de tous les moyens c'est à dire sans tenir compte des coûts. ; par contre, il est efficient lorsque les objectifs sont atteints avec le moindre coût. Dans notre projet, nous avons affecté beaucoup d'argent pour l'achat des matières premières dans le but d'avoir la bonne qualité des peaux (premier choix) au niveau des abattoirs. En revanche, pour les matériels de production, nous avons utilisé peu des machines très sophistiquées mais plus performantes.

On peut déduire ainsi que notre projet est plutôt efficace qu'efficient du moins pour le moment.

### **1.2.3 : La viabilité du projet**

Avec les résultats obtenus sur les outils d'évaluation, on peut dire que le projet est rentable du point de vue financière donc il est durable et viable. L'entreprise pourra donc avoir son autonomie financière c'est à dire qu'elle pourrait s'investir de nouveau en achetant des nouvelles machines encore plus performantes par exemples. Donc la continuité du projet est assurée.

## **SECTION 2 : EVALUATION ECONOMIQUE**

L'évaluation économique consiste à savoir l'impact du projet sur le plan économique du pays ou il est implanté. Nous allons voir l'impact de notre projet sur la valeur ajoutée, sur le Produit Intérieure Brut (PIB) et sur la balance de paiement.

### **2.1 : Notion de la Valeur Ajoutée**

La Valeur Ajoutée permet de mesurer la croissance de la société au niveau des moyens mis en œuvre. Elle est donnée par la différence entre la production de l'entreprise et les consommations intermédiaires.

$$\text{Valeur Ajoutée} = \text{Production} - \text{Consommations Intermédiaire}$$

La Valeur Ajoutée de notre société est illustrée par le tableau suivant :

**Tableau n° 54 : Projection de la Valeur Ajoutée (montant en ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
Production	490 200 000	516 000 000	546 960 000	588 240 000	650 160 000
Consommation Intermédiaire	300 210 000	311 400 000	324 110 000	361 800 000	409 264 000
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>189 990 000</b>	<b>204 600 000</b>	<b>222 850 000</b>	<b>226 440 000</b>	<b>240 896 000</b>

L'augmentation de la Valeur Ajoutée de notre société marque son degré d'intégration dans l'économie du pays.

## **2.2 : Impacts sur le PIB**

Le Produit Intérieur Brut est donné par la somme des valeurs actuelles de toutes les activités économiques sur le territoire national. Notre société contribue activement à ce PIB par la richesse qu'elle pourra engendrer.

Le projet contribue aussi au développement régional et communal par le biais des ristournes et des impôts qu'il va payer pendant les exploitations.

## **2.3 : Impacts sur la Balance de Paiement**

Notre projet participe aussi à l'amélioration des recettes fiscales publiques par l'intermédiaire des impôts et taxes payés dès la première année d'activité.

Il contribue aussi à l'amélioration de la balance de paiement par le biais de l'entrée de devises.

# **SECTION 3 : EVALUATION SOCIALE**

L'implantation de ce projet dans la commune de Talata Volonondry permet d'améliorer les conditions de vie de la population due à la création d'emploi d'une part et au développement socio - économique d'autre part.

## **3.1 : Création d'emploi**

La création d'une société est toujours génératrice d'emploi notamment dans la localité où elle est implantée. La mise en place de notre projet dans cette commune entraîne ainsi la création de quelque emploi par conséquent le niveau de vie de ceux qui y travaillent va s'améliorer.

## **3.2 : Développement socio économique**

Sur le plan socio - économique, notre projet participe à la réduction du taux de chômage car il embauchera vingt personnes en tant que personnel permanent. Elle permet

donc d'absorber une partie du chômage en fournissant aux habitants de la localité un travail permanent.

Par ailleurs, l'impact social du projet prévoit :

- la réduction de la pauvreté
- la protection de l'environnement
- le renouvellement des techniques de dépouille des zébus au niveau des abattoirs et les petites tueries.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette troisième partie nous a permis de connaître le montant de l'investissement nécessaire, le mode de financement cet investissement, la façon dont on va rembourser les dettes et les comptes de gestion.

Elle nous a montré aussi l'étude de faisabilité et de rentabilité du projet avec la présentation du compte de résultat prévisionnel, le flux de trésorerie et notamment les bilans prévisionnels montrant la situation générale du projet à chaque fin d'exercice.

Le dernier chapitre nous a parlé de l'évaluation dudit projet. Cette évaluation a été faite à partir des différents outils et critères tant au niveau financière que socio-économique du projet.



## CONCLUSION GENERALE

Ce projet est très intéressant du point de vue rentabilité et viabilité et mérite d'être soutenu car :

- d'une part, les matières premières (les peaux sous produits des abattoirs) sont disponibles localement par conséquent le risque d'une pénurie est évité.
- D'autre part, il met en valeur l'exportation des cuirs transformés d'une manière plus élaborée à la place de l'exportation des peaux brutes et la vente des cuirs bien traités avec un prix très compétitif sur le marché local.

Par ailleurs, l'exploitation des ressources disponibles localement, comme le cas de notre projet, contribue efficacement et rapidement au développement d'un pays qui est d'ailleurs la politique du gouvernement actuel.

Même si le projet est rentable et réalisable, nous ne devons pas en rester là ; nous devrions faire face à d'autre problème qui est la recherche des investisseurs ou des bailleurs pour financer ce projet. Car actuellement, il n'est pas facile de trouver un financement dans notre pays notamment les jeunes.

Malgré cette difficulté de trouver un financement, nous sommes très optimiste quant à la coopération des établissements de crédit dès qu'on leur montrera les prévisions faites sur l'étude de faisabilité du projet. De plus, l'implantation de ce projet de création d'une société de commercialisation des cuirs traités de zébu participe à l'augmentation des revenus de la population de la commune de Talata Volonondry ainsi qu'à la région d'Avaradrano.

Du point de vue financier, tous les critères nécessaires à la validation d'un projet sont réunis, vérifiés et conformes aux normes exigées.

Avec VAN = 141 659 678 largement positive

TRI = 42,85% largement supérieur au taux d'actualisation

DRCI = 2 ans 2 mois inférieur à 5ans

IP = 1,68 largement supérieur à un

D'après ces critères, la décision à la réalisation de ce projet apporte des avantages pour notre pays et surtout pour la commune du site choisi.

Du point de vue social, le projet participe activement à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et la transformation des éleveurs de zébus et de la population locale en une force sociale active dans le développement régional et national.

Avec le succès de ce projet, nous tenons à inciter toutes les parties prenantes de l'économie à orienter un peu plus les investissements dans l'exploitation de nos ressources disponibles car cette activité figure parmi les prometteuses.

Et en guise de résumé, le cadre logique de notre projet se présente comme suit :

**Tableau n°55 : Cadre Logique**

<b>Description Sommaire</b>	<b>Indicateur Objectivement Vérifiable (IOV)</b>	<b>Moyens De Vérification (MDV)</b>	<b>Hypothèse de Vérification</b>
- <u>but</u> : Contribuer au bon traitement des cuirs	Mauvais traitement des cuirs réduit à 10% en 2008	Statistique d'exportation	Contribution de l'autorité décentralisée pour faciliter l'implantation
- <u>objectif</u> : Produire des cuirs conformes à la norme	Quantité et qualité de production	Outils de gestion	La société continue à fonctionner
- <u>résultat du projet</u> : Acquisition d'une société de traitement des cuirs	Des ateliers construisent Les machines en activités	PV de réception Papiers de constitution	Les employés ne vont pas en grève pour faute de non paiement
- <u>activités/intrants</u> : Finalisation des documents administratifs Construction de l'unité de production Equiper et matériel de la société Recrutement des employés et des	Constitution des dossiers administratifs Travaux de construction en cours Equiper et machine installés Listes des employés et des ouvriers Formation des	Rapport du projet Budget du projet Rapport de la société de construction	Les matières premières sont en bonne qualité La banque accepte de financer Les machines sont en parfaits états

ouvriers	ouvriers		
Ateliers	Collecte des matières		
Terrain	premières en cours		
Bureau			
Matières premières			

Source : suivant cours de gestion de projet

# ANNEXES

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe I** : Questionnaires

**Annexe II** : Diagramme de fabrication

**Annexe III** : Récapitulation des abattages inspectés et le fréquence d’abattage dans les abattoirs aux environs de la capitale.

## ANNEXE I

### QUESTIONNAIRE

#### CONSOMMATEURS : *Maroquiniers aux environs de la capital*

1) Quel type de cuirs achetez-vous habituellement ?

- ☐ Cuirs tannés végétal
- ☐ Cuirs tannés minéral
- ☐ Cuirs tannés minéral retannés végétal

2) Vous achetez les cuirs par quelle unité ?

- ☐ Pieds carrés
- ☐ Bandes
- ☐ Kilogramme

3) Comment trouvez-vous le prix actuel des cuirs et les articles en cuirs ?

- ☐ Très cher
- ☐ Cher
- ☐ Abordable
- ☐ Moins cher

4) Quelle est votre fréquence de consommation ?

- ☐ Par jour
- ☐ Par semaine
- ☐ Par mois

5) Quels sont vos fournisseurs habituels ?

- ☐ Sociétés tanneries industrielles
- ☐ Artisans tanneurs
- ☐ Autres

6) Quelles sont vos motivations d'achat ?

- ☐ Qualité
- ☐ Commodité
- ☐ Prix

## ANNEXE II

## Diagramme de fabrication

### Tannage végétal et minéral

PHASE	OPERATION	EQUIPEMENTS ET OUTILLAGES
PREPARATION AU TANNAGE	TREMPE (reverdissage)	Bassins/eau courante/eau de robinet/cuve/tonneau/ Bassins/cuve/coudreuse  Machine à ébourrer et à écharner – chevalet  Coudreuse/foulon Cuve ou bassin Coudreuse  Cuves – bassins ou fosses Coudreuse/foulons Tonneau  Machine à dérider  Machine à refendre  Brosse/pistolet/bassin  Chevalet à palissonner droit
	↓	
	EPIPAGE ET PELANAGE	
	↓	
	EBOURAGE ET ECHARNAGE	
	↓	
	DECHAULAGE	
	↓	
	CONFITAGE	
	↓	
	TANNAGE	
	↓	
	NOURRITURE	
	↓	
	DERIDAGE	
	↓	
REFENDAGE		
↓		
TEINTURE		
↓		
PALISSONNAGE		

### **ANNEXE III**

#### **RECAPITULATION DES ABATTAGES INSPECTES ET NON INSPECTES**

<b>Années</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Antananarivo	41387	100 018	44 111	39 827
Fianarantsoa	26 939	27 247	21 753	14 916
Toamasina	4 020	30 255	26 360	31 826
Mahajanga	20 569	29 476	23 419	21 212
Toliary	7 865	27 415	21 686	24 449
Antsiranana	18 048	35 381	26 535	21 150

Source : Annuaire Statistique Agricole 2003

#### **FREQUENCE D'ABATTAGE DANS LES ABATTOIRS AUX ENVIRONS DE LA CAPITAL**

<b>Abattoirs</b>	<b>Bœufs abattus par jour</b>	<b>Prix / pièce des peaux</b>	
		<b>Peaux vertes</b>	<b>Peaux salées</b>
Ampasika	100 à 200	4000 à 5000	8000 à 10000
Sabotsy Namehana	11 à 15		
Ambohitrarahaba	8 à 10		
Anosipatrana	80 à 150		
Talatamaty	20 à 60		

Source : Enquête 2006

### **BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages :**



- 1) Ayme (Marchel) : le bœuf clandestin, les meilleurs archives de Madagascar, année d'édition 1991, p-128.
- 2) CA Chambard : réorganisation et promotion de la tranché cuir et peau, Fonds d'aide et coopération, Madagascar 1971 ; p-245.
- 3) Geoffrey : cuirs malagasy, Exportation internationale de paris : texte suivi d'une étude sur le service vétérinaire de Haras et de l'élevage de Madagascar ; 1978 ; p-172.
- 4) P. CONSO ; R. LAVAUD ; B. COCASS et JL. FOUSSE : Dictionnaire de Gestion Financière, 3<sup>ème</sup> édition, nouveau Plan Comptable ; Paris 1984 p-500.
- 5) Winters : cuirs exportation, possibilité de commercialisation et d'exportation pour les cuirs et les produits en cuirs fabriqués dans les pays en voie de développement ; Organisation des Nations Unies pour le développement industriel de Vienne ; New York ; Nations Unies en 1980 ; p-250.

**Revue :**

Prochaine envolée des cuirs sur le marché mondial ; DMD n°725 du 05 Avril 2001.

**Manuel de cours :**

ANDRIAMASIMANANA Origène : Gestion de trésorerie

RALISON Roger : Contrôle de gestion

RAVALITERA Farasoa : Gestion de projet

**TABLE DE MATIERES**

## REMERCIEMENTS

## LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS

## INTRODUCTION----- 1

## PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

### CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET----- 4

#### Section 1 : Historique-----4

##### L'effectif des zébus----- 5

#### Section 2 : Caractéristiques du projet-----6

##### 2.1 : Définition d'un projet-----6

##### 2.2 : Cadre juridique de l'entreprise----- 6

##### 2.3 : L'environnement du projet-----7

##### 2.4 : Les obligations relatives à l'exportation----- 8

#### Section 3 : Objectifs du projet-----8

##### 3.1 : L'objectif à court terme----- 8

##### 3.2 : Les objectifs à long et moyens terme-----9

##### 3.3 : Notion d'un cadre logique -----9

### CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ ET ASPECT MARKETING----- 9

#### Section 1 : Etude de marché----- 9

##### 1.1 : La description du marché----- 10

###### 1.1.1 : Le domaine d'étude----- 10

###### 1.1.2 : La situation actuelle du marché----- 10

##### 1.2 : L'analyse de l'offre----- 10

###### 1.2.1 : La concurrence----- 11

###### 1.2.1.1 : La concurrence directe----- 12

###### 1.2.1.2 : La concurrence indirecte----- 12

###### 1.2.2 : Positionnement de notre société----- 13

###### 1.2.3 : Détermination de la part de marché----- 13

##### 1.3 : L'analyse de la demande----- 13

###### 1.3.1 : Identification de la clientèle----- 14

###### 1.3.2 : Structure de la consommation----- 14

###### 1.3.2.1 : Motivation d'achat----- 14

###### 1.3.2.2 : Fréquence d'achat----- 15

###### 1.3.2.3 : Niveau de consommation----- 15

#### Section 2 : Les aspects marketing du projet----- 16

##### 2.1 : Définition marketing----- 16

##### 2.2 : Politique marketing----- 17

###### 2.2.1 : La politique de produit----- 17

###### 2.2.2 : La politique de prix----- 17

###### 2.2.3 : La politique de distribution----- 17

###### 2.2.4 : La politique de communication----- 18

###### 2.2.4.1 : Publicité----- 18

###### 2.2.4.2 : Mise en place d'un site Internet----- 19

###### 2.2.4.3 : Sponsoring----- 19

### CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES

## D'EVALUATION----- 20

Section 1 : Les outils d'évaluation-----	20
1.1 : La Valeur Actuelle Nette (VAN)-----	20
1.1.1 : Définition-----	20
1.1.2 : Formule-----	20
1.1.3 : Interprétation-----	21
1.2 : Le Taux de Rentabilité Interne-----	21
1.2.1 : Définition-----	21
1.2.2 : Formule-----	22
1.2.3 : Interprétation-----	22
1.3 : L'Indice de Profitabilité-----	22
1.3.1 : Définition-----	22
1.3.2 : Formule-----	22
1.3.3 : Interprétation-----	23
1.4 : Le Délai de Récupération des Capitaux Investis-----	23
1.4.1 : Définition-----	23
1.4.2 : Formule-----	23
1.4.3 : Interprétation-----	23
Section 2 : Les critères d'évaluation-----	24
2.1 : Pertinence-----	24
2.2 : Efficience-----	24
2.3 : Efficacité-----	24
2.4 : Impacts-----	25
2.5 : Viabilité-----	25

## **DEUXIEME PARTIE : CONDUITE DU PROJET**

<b>CHAPITRE I : TECHNIQUE DE PRODUCTION-----</b>	<b>26</b>
Section 1 : Les matières premières-----	26
1.1 : Les caractéristiques d'une peau de zébu-----	26
1.1.1 : Les différentes parties d'une peau de zébu-----	27
1.1.2 : Les constitutions chimiques de la peau-----	27
1.2 : La collecte et approvisionnement des peaux-----	27
1.3 : Les autres matières-----	27
Section 2 : Les moyens de production-----	28
2.1 : Moyens matériels-----	28
2.1.1 : Matériel et outillage-----	28
2.1.2 : Matériel informatique et Mobilier de bureau-----	28
2.1.3 : Matériel de transport-----	28
2.2 : Moyens humains-----	29
2.3 : Moyens financiers-----	29
Section 3 : Processus de fabrication-----	29
3.1 : Préparation au Tannage-----	29
3.1.1 : Reverdissage ou Trempe-----	30
3.1.2 : Epilage et Pélanage-----	30
3.1.3 : Ebouillage et Echarnage-----	30
3.1.4 : Déchaulage-----	30
3.1.5 : Confitage-----	31
3.2 : Le tannage de la peau-----	31
3.2.1 : Picklage-----	31
3.2.2 : Tannage végétal-----	31

3.2.3 : Tannage minéral-----	31
3.3 : La finition-----	32
3.3.1 : Nourriture-----	32
3.3.2 : Déridage-----	32
3.3.3 : Réfendage-----	32
3.3.4 : Teinture-----	32
3.3.5 : Palissonnage-----	33
<b>CHAPITRE II : LA CAPACITE DE PRODUCTION-----</b>	<b>35</b>
Section 1 : Les productions prévisionnelles-----	35
1.1: Les cuirs tannés minéral-----	35
1.2 : Les cuirs tannés végétal-----	36
Section 2 : Les aspects qualitatifs et quantitatifs du produit-----	37
<b>CHAPITRE III : L'ETUDE ORGANISATIONNELLE-----</b>	<b>37</b>
Section 1 : Organigramme envisagé-----	37
1.1 : Organigramme adopté-----	38
1.2 : Effectif du personnel-----	39
1.3 : Attributions-----	39
Section 2 : Gestion du personnel-----	41
2.1 : Rémunération-----	42
2.2 : Formation-----	42
2.3 : Motivation-----	43
Section 3 : Chronogramme des activités-----	43
<b>TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE DU PROJET</b>	
<b>CHAPITRE I : INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET-----</b>	<b>45</b>
Section 1 : Coût des investissements-----	45
1.1 : Les immobilisations-----	45
1.1.1: L'immobilisation incorporelle-----	45
1.1.2 : Les immobilisations corporelles-----	46
1.1.2.1 : Le terrain et la construction-----	46
1.1.2.2 : Les matériels et outillages-----	46
1.1.2.3 : Les matériels informatiques-----	47
1.1.2.4 : Les matériels et mobiliers de bureau-----	47
1.1.2.5 : Les matériels de transport-----	48
1.1.2.6 : Les installations et aménagements-----	48
1.2 : Fonds de Roulement Initial (FRI)-----	49
Section 2 : Tableau d'amortissement-----	50
Section 3 : Plan de financement-----	50
Section 4 : Tableau de remboursement des dettes-----	51
<b>CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET DE RENTABILITE DU PROJET</b>	
Section 1 : Comptes de gestion-----	53

1.1 : Comptes des charges-----	53
1.1.1 : Achat consommés-----	53
1.1.2 : Charges externes-----	54
1.1.3 : Impôts et taxes-----	54
1.1.4 : Charges du personnel-----	55
1.1.5 : Charges financières-----	56
1.1.6 : Les amortissements-----	56
1.1.7 : Impôt sur le bénéfice des société-----	56
1.1.8 : Récapitulation des charges-----	56
1.2 : Comptes des produits-----	57
1.2.1 : Le chiffre d'affaires prévisionnel-----	57
1.2.2 : Les produits financiers-----	60
Section 2 : Bilan d'ouverture-----	60
Section 3 : Compte de résultat prévisionnel par nature-----	61
Section 4 : Flux de trésorerie-----	63
Section 5 : Bilans prévisionnels sur cinq ans-----	65

### **CHAPITRE III : EVALUATION DU PROJET----- 71**

Section 1 : Evaluation financière-----	71
1.1 : Selon les outils d'évaluation-----	71
1.1.1 : La Valeur Actuelle Nette (VAN)-----	71
1.1.2 : Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)-----	72
1.1.3 : Le Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI)----	73
1.1.4 : L'Indice de Profitabilité (IP)-----	74
1.2 : Selon les critères d'évaluation-----	75
1.2.1 : La pertinence du projet-----	75
1.2.2 : L'efficacité ou l'efficience du projet-----	75
1.2.3 : La durabilité et viabilité du projet-----	76
Section 2 : Evaluation économique-----	76
2.1 : Notion de la Valeur Ajoutée-----	76
2.2 : Impact sur le Produit Intérieur Brut (PIB)-----	77
2.3 : Impact sur la balance de paiement-----	77
Section 3 : Evaluation sociale-----	77
3.1 : Création d'emploi-----	77
3.2 : Développement socio-économique-----	77

### **CONCLUSION----- 79**

#### **ANNEXES**

#### **BIBLIOGRAPHIE**