

SOMMAIRE

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ANNEXES

INTRODUCTION

PARTIE 1. IDENTIFICATION DU PROJET

CHAPITRE I. PRESENTATION DU PROJET

Section 1. Environnement du projet

Section 2. Caractéristique du projet

Section 3. Identification de l'entreprise

CHAPITRE II. ETUDE DE MARCHE ET ASPECT

MARKETING

Section 1. Etude de marché

Section 2. Aspects marketing

**PARTIE II. ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET
ORGANISATIONNELLE**

CHAPITRE I. TECHNIQUE DE REALISATION

Section 1. Processus de réalisation

Section 2. Identification des matériels

CHAPITRE II. LA CAPACITE DE PRODUCTION

Section 1. Capacité de production annuelle

Section 2. Perspectives pour 5 années

Section 3. Etude organisationnelle

**PARTIE III. ETUDES FINANCIERES ET EVALUATION DU
PROJET**

**CHAPITRE I. COUT DES INVESTISSEMENTS ET
FINANCEMENT DU PROJET**

Section 1. Coût des investissements

Section 2. Coût du financement

**CHAPITRE II. COMPTES DE RESULTAT ET BILAN
PREVISIONNEL**

Section 1. Les comptes de gestion

Section 2. Les bilans prévisionnels

CHAPITRE III. EVALUATION DU PROJET

Section 1. Evaluation interne

Section 2. Evaluation externe

Section 3. L'analyse des impacts

CONCLUSION GENERALE.

TABLE DES MATIERES

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ABREVIATIONS

CIRAGRI	: Circonscription Agricole
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa
DIRA	: Direction Régionale de l'Agriculture
D.R.C.I	: Délai de Récupération du Capital Investi
I.P.	: Indice de Profitabilité
M.A.P.	: Madagascar Action Plan
MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture
P.R.D.	: Plan régional de Développement
P.S.D.R.	: Programme Structurel de Développement Rural
P.P.P.	: Partenariat Public Privé
R.N.M.	: Radio National Malagasy
S.A.R.L.	: Société à Responsabilité Limitée
T.R.I.	: Taux de Rentabilité Interne
T.V.M	: Télévision Malagasy
V.A.N	: Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMA

1. Répartition des surfaces cultivées
2. Répartition spatiale de la population
3. Nombre d'agriculteurs selon la superficie cultivée
4. Nombre des éleveurs de la région
5. Niveau d'instruction dans la région
6. Estimation de l'offre
7. Capacité de production
8. Capacité prévisionnelle de production
9. Attributions et qualifications du personnel
10. Planning de réalisation
11. Calendrier de formation
12. Immobilisations corporelles
13. Immobilisations amortissables
14. Salaire du personnel
15. Charges du personnel
16. Fond de roulement initial
17. Budget de trésorerie semestriel de la première année
18. Tableau de financement
19. Bilan d'ouverture
20. Tableau de l'amortissement d'emprunt
21. Achats consommés
22. Services extérieurs
23. Salaires
24. Amortissement
25. Charges financières
26. Evolution du chiffre d'affaires
27. Compte de résultat prévisionnel
28. Bilan N
29. Bilan N+1
30. Bilan N+2
31. Bilan N+3

- 32. Bilan N+4*
- 33. Flux de trésorerie*
- 34. Valeur actuelle nette*
- 35. ratio de rentabilité économique*

Schéma n°1 organigramme

LISTE DES ANNEXES :

- Annexe I : Sur la région Ihorombe
- Annexe II : Carte de la région d’Ihorombe
- Annexe III : Calcul des charges et du salaire du personnel
- Annexe IV : Calcul du flux financier net
- Annexe V: Calcul du Taux de Rentabilité Interne
- Annexe VI : calcul du Délai de Récupération du capital Investi
- Annexe VII : Calcul de l’indice de profitabilité

INTRODUCTION

L'agriculture (y compris la pêche, l'élevage et la foresterie) contribue pour environ 30 pour cent au PIB de Madagascar et compte pour environ 40 pour cent dans la valeur de ses exportations de marchandises. Les aléas climatiques ont entraîné de très fortes fluctuations de la production agricole, ce qui a provoqué des variations des recettes d'exportation et de graves pénuries alimentaires au cours des dernières années.

C'est pourquoi, le Gouvernement Malagasy a adopté comme plan de développement rapide et durable la révolution verte. Le quatrième engagement du Plan d'Action pour Madagascar (MAP) souligne que les régions rurales prospéreront à travers une révolution verte qui augmentera substantiellement la production agricole. Des centres d'agrobusiness seront institués pour assister dans les formations et la satisfaction des besoins tels que l'irrigation, les semences, les engrains et les installations de stockages.

De ce fait, des défis ont été lancés pour :

- Lancer une révolution verte durable par le biais de la réforme et de la modernisation des pratiques agricoles à travers la formation et la diffusion des meilleures pratiques ainsi qu'à la promotion de la mécanisation et de l'industrialisation agricole.
- Accroître la valeur ajoutée agricole et promouvoir l'agrobusiness.

Dans un optique de l'augmentation de la production commercialisée et de la pérennisation d'une agriculture performante qui soit en même temps une source de promotion humaine. La motorisation paysanne apparaît comme l'une des moyens à privilégier¹.

La révolution technique qu'elle implique la rend cependant contraignante. En modernisant l'exploitation agricole, on modifie de fond en comble le système de production, ce qui pose des problèmes de transfert de connaissances et de changement profond du comportement du chef d'exploitation en particulier et de la cellule familiale en général.

¹ Madagascar Action Plan.

La région d'Ihorombe figure parmi les localités dont les activités économiques sont dominées par l'agriculture vivrière notamment rizicole, blé sur les hautes terres, les cultures de rente (café) et fruitière dans la zones orientale ; et l'élevage (1 bovin pour 4 habitant). Ensuite, vient l'artisanal puis l'industrie avec quelques unités, notamment la production de vins. La région possède de fortes potentialités économiques, ce qui justifie l'implantation d'un établissement de formation professionnel en agro-élevage.

Ce nouveau projet contribuera au développement de la région en exploitant les richesses naturelles et les opportunités qu'elle offre.

La formation en agro-pastorale préconisée par le centre de formation professionnelle serait axée sur un système qui éduque les paysans et les aide à améliorer leurs méthodes et techniques, leur niveau de vie ainsi que les normes pédagogiques et sociales de la communauté rurale.

Par cette approche intégrée du système, la formation devrait :

- mettre l'accent sur la collaboration avec la communauté rurale et non sur le travail pour elle, et se doit par conséquent d'œuvrer en fonction des priorités ;
- Apprendre à la communauté rurale à identifier ses propres besoins et à trouver les moyens de les satisfaire ;
- Enseigner à voir certaines conditions- autrefois acceptées avec fatalisme ou tout simplement négligées- comme des problèmes pour lesquels il existe des solutions.

Cette formation en agriculture, élevage et écotourisme tend à aider la population rurale vers une recherche des solutions à ses problèmes quotidiens, d'une part, et les décideurs à accroître la productivité agricole et le bien-être des agriculteurs, d'autre part, et dont le résultat vise à une contribution au progrès économique et social en général.

Pour ce faire, la présente étude abordera, en première partie, du projet à mettre en œuvre, en apportant des éclaircissements sur l'environnement et les caractéristiques du projet. Ces généralités permettront de délimiter l'offre, la demande et la concurrence sur le marché et aussi dans l'objectif de délimiter les stratégies marketing à adopter.

La deuxième partie abordera la faisabilité technique du projet et enfin la troisième partie concernera l'analyse de la faisabilité financière et l'évaluation du projet.

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

La première partie de notre étude consiste à la présentation du projet qui donnera un bref aperçu de la situation avant de définir les caractéristiques du projet à mettre en œuvre. Et enfin, nous allons étudier l'environnement commercial du projet à travers l'étude de l'offre et de la demande, l'étude concurrentielle et les stratégies marketing adoptées.

CHAPITRE I : PRESENTATION DUPROJET

Et dans un contexte instable et incertain, les producteurs privilégient l'extensif et la polyactivité aux dépens d'économies de spécialisation et de la productivité.

Avant d'entamer le vif du sujet, il est nécessaire de cerner sur quelle base et dans quel objectif, le projet va être mené.

Pour ce faire, le présent chapitre se répartit en trois sections :

- L'environnement du projet ;
- Les caractéristiques du projet ;
- Identification de l'entreprise.

Section 1 : ENVIRONNEMENT DU PROJET

L'environnement du projet est d'une importance capitale pour sa réussite, c'est pourquoi dans cette section nous essaierons de voir la situation agro-élevage d'Ihorombe étant donné que l'économie de l'IHOROMBE repose essentiellement sur le monde rural sous-tendu par un système de production agro-pastoral de type traditionnel.

1.1 : Au niveau de l'agriculture

Le pourcentage de la superficie cultivée au niveau des districts se présente comme suit :

- District d'Ihosy 50%
- District d'Ivohibe 35%
- District d'Iakora 15%

Pour une surface totale cultivable de 151.910 ha, la surface cultivée est de 10.378 ha en 2001. D'une façon générale, le pourcentage de la superficie cultivée par rapport à la superficie cultivable varie d'une campagne l'autre.

Tableau N°1 : Répartition des surfaces cultivées par types de culture

District	Surface totale vivrière	Riz	Manioc	Maïs	Patate douce	Haricot	Divers
IHOSY	13220	9250	2750	210	370	250	395
IVOHIBE	7335	5380	1050	155	115	530	105
IAKORA	7150	6410	260	140	30	260	110
REGION	27.705	21.040	4060	505	515	1040	610

Quant à la répartition des surfaces cultivées par types de cultures, la riziculture est de loin d'activité dominante.

1.1.1 : La riziculture

75% des surfaces cultivées sont occupées par le riz qui est devenu la base de l'alimentation des populations. D'une valeur marchande bien supérieure aux autres cultures vivrières (manioc, maïs, patates douce...)

Il constitue un moyen efficace pour acquérir des zébus.

1.1.2 : Les autres activités culturelles

A côté du riz, le manioc est la deuxième culture vivrière qui occupe 15% des superficies cultivées. Mais en raison de l'insuffisance de précipitations, les rendements se détériorent durant la période 1999-2001. Source de revenu pour les paysans. Le manioc n'exige pas de dépenses d'amendement et de fertilisation.

La canne à sucre est la seule culture industrielle existant dans la région IHOROMBE. La production est surtout destinée à la consommation locale et aussi comme intrants dans des petites unités de fabrication artisanale de liqueur.

Il s'agit surtout d'oranges, de mandarines et de mangues qui sont cultivées dans le secteur oriental de la région. Malgré un circuit de commercialisation de plus en plus développé, avec le développement spectaculaire de la bourgade d'Andohan'Ilakaky, la production est destinée à l'autoconsommation en raison des difficultés d'acheminement.

La complémentarité agriculture-élevage et l'exploitation variée des riches écologiques sont les caractéristiques du système de production local qui doivent absolument être consolidées et promues pour un développement durable.

1.2 : Au niveau de l'élevage

Avec la riziculture, les activités d'élevage sont parmi les bases de l'économie rurale de l'IHOROMBE. Il s'agit de l'élevage bovin, de l'élevage porcin et de l'élevage des volailles.

1.2.1 : L'élevage extensif des zébus

Outre la riziculture, l'élevage extensif des zébus constitue une activité essentielle de l'IHOROMBE.

L'effectif des zébus de la région IHOROMBE est exprimé à 215.568 (année 2005), soit 1.04 zébus/habitant. Ce faible pourcentage est le résultat de l'impact des vols de 153.978 zébus (DRDR IHOROMBE, année 2005), le district d'IHOSY constitue la principale zone d'élevage de la région.

Trois types de troupeaux constituent le cheptel régional :

- Les petits troupeaux de quelques dizaines de têtes.
- Les troupeaux moyens dont l'effectif tourne autour de 100 têtes.
- Les gros troupeaux de 200 à 500 animaux, dont certains dépassent même les 1000 têtes.

1.2.2 : Les autres activités d'élevage

Deux autres types d'élevage prédominent dans l'IHOROMBE : l'élevage porcins et l'élevage des volailles.

- L'élevage porcin

L'élevage porcin est répandu sur tout le territoire régional avec toutefois une certaine concentration dans le District d'IHOSY dont les débouchés sont assurés par les nombreux restaurants et gargotes qui longent la RN7.

Le système d'élevage semi intensif y est pratiqué. Les animaux sont généralement parqués de façon permanente et les produits de l'agriculture comme pour l'élevage bovin, l'encadrement sanitaire est insuffisant.

- L'élevage des volailles

Avec un total de 383500 volailles en 2005, les Districts d'Ihosy et d'Ivohibe viennent entête puisqu'ils renferment 99 % des effectifs de la région. La race locale est la plus répondues. Mais de gros et petits éleveurs s'adonnent de plus en plus à l'élevage des poules pondeuses, des poulets de chair, des canards. Pour le moment, l'élevage reste de type familial.

1.2.3 : Autres activités économiques

- L'exploitation minière

La carte géologique met en évidence l'existence d'un potentiel minier non négligeable. Les principales ressources du sous-sol sont enfouies dans le système Androyen. Il s'agit de : phlogogie grenat d'Ankaditany, Quartz piézoélectrique dans le district d'Ihosy, graphite dans le District d'Ivohibe.

Malgré cette richesse inestimable de son sous-sol, la région Ihorombe est une région encore moins développée sur le plan minier ainsi que dans une organisation sur le marché national qu'international des matières minérales.

- L'écotourisme

Trois sites de l'IHOROMBE constituent la destination très prisée des touristes aussi bien nationaux qu'étrangers :

- IHOSY : Isalo/Ranohira : Parc national, l'un des hauts lieux écotouristiques Malagasy et dont la visite se déroule à travers les grès ruiniforme l'érosion a créé un monde fantastique dans un cadre d'une végétation inhabituelle.
- IVOHIBE : Pic d'Irohibe, réserve spéciale
- IAKORA : Kalambatritra, réserve naturelle.

Ces sites génèrent de revenu aux riverains et constitue un atout considérable. Le développement de l'écotourisme peut avoir des impacts positifs non négligeables pour la croissance économique de l'IHOROMBE :

D'abord, et avant tout, il permettrait une utilisation appropriée et une protection assurée des ressources naturelles. Enfin, il contribuerait indéniablement à renforcer la distribution des revenus et la création d'emploi.

Aussi, ce tourisme de la nature pourrait constituer une formule valable pour exploiter les potentiels, moyennant un minimum d'aménagement et d'organisation de la part des professionnels désireux de s'y investir.

- L'industrie et l'artisanat

Ils sont en général constitués par les rizeries et les huileries pour l'industrie et par les sculptures et les vanneries pour l'artisanat.

En bref, la région offre des potentialités élevage et agricole intéressantes qui ne demandent qu'à être développées pour arriver à une qualité plus meilleure et une quantité plus satisfaisante. En tenant compte de ces atouts, comment va se présenter le projet de mise en place d'un établissement de formation professionnelle dans la région ?

Section 2 : CARACTERISTIQUES DU PROJET

Le projet consiste à mettre en place un établissement de formation agro-élevage dans la région d'Ihorombe. Quels sont les objectifs du projet, quels sont les motifs de choix du projet ?

2.1. Les objectifs du projet :

Etant donné que la création de ce centre à former les paysans à améliorer leurs méthodes et techniques agricoles, leur niveau de vie ainsi que les normes pédagogiques et sociales de la communauté rurale.

Les objectifs fixés sont les suivants :

- Améliorer le système de production de la région;
- Former des entrepreneurs agriculteurs.

2.2. Les motifs de choix du projet :

La modernisation de l’Economie de l’IHOROMBE requiert un changement qui est considéré comme le passage d’un état d’équilibre à un autre, d’un modèle obsolète à un modèle adapté.

De ce fait, la création d’un centre de formation professionnelle en agro-élevage dans la région IHOROMBE s’avère primordial du fait que cette complémentarité est prise en considération en tant qu’élément à l’atteinte des objectifs du programme régional de développement.

Ainsi, par son statut d’établissement d’utilité publique, ce centre de formation professionnelle, agréé par le Ministère de l’Education et de la formation professionnelle est un organisme privé ayant un but d’intérêt général et dont les formations dispensées seront axées autour des périmètres d’actions définis pôles de croissance par le programme régional de Développement de l’IHOROMBE.

Section 3. IDENTIFICATION DE L’ENTREPRISE

La présente section répondra aux questions suivantes : comment se présente le projet, et sous quel aspect juridique le centre va être créé ?

3.1. Présentation de l’Etablissement :

En tant que structure formelle, le centre de formation doit choisir une dénomination sociale. Il doit aussi déterminer l’objet social de son existence et choisir la forme juridique de son implantation.

3.1.1 : Dénomination sociale

Créé sous la dénomination de “ TA.MA.SOA ” : Tantsaha Malagasy Mamokatra ny SOA, celle-ci évoque un slogan sur l’amélioration des acquis des paysans agriculteurs et prône la qualité de la production. Ce qui entre en concordance avec les objectifs fixés précédemment.

3.1.2. Objet social

Comme sa dénomination l’indique, le centre “ TA.MA.SOA ” a pour activité la formation en techniques agricole et élevage.

3.1.3. Siège social et forme juridique

Le centre s’inscrira sous la forme juridique d’une société à Responsabilité limitée. En jugeant que ce type de société correspond aux activités du projet.

Forme juridique : SARL

Dénomination sociale : TA. MA.SOA

Siège social : Ihosy

Capital social : 40.000.000 Ariary.

Le capital social provient des apports en nature et en numéraire du propriétaire de la société.

3.2. Le lieu d’implantation

La région IHOROMBE comptait 205466 habitants en 1998 pour une superficie totale de 26930 Km², soit une densité de 6,5Km². la moyenne de la tailles des ménages tourne autour de 4 à 5 personnes et la population rurale est la plus représentative (84,5%). Elle est le plus élevée dans le District d’Ivohibe.

Tableau N°2 : Répartition spatiale de la Population² :

District	Superficie (Km ²)	Population résidente	%	Densité (hab/Km ²)
IHOSY	18.372	123487	61	4,4
IVOHIBE	4.258	37903	21	6,1
IAKORA	4.300	44076	18	5,3
REGION	26.930	205466	100	6,5

Source : PRD Ihorombe

Quant à l'évolution de la population, l'année 2001 est marquée par une hausse sensible de l'effectif allant de 142513 en 1997 à 205.466 en 2001.

Aussi bien pour les groupes Bara, de tradition éleveur, que les migrants riziculteurs Betsileo ou Antaisaka, ces groupes ont fait preuve de souplesse et d'inventivité, en mettant en place des systèmes de production fonctionnels.

C'est ainsi que, dans le cadre du processus de planification spatiale se reposant sur la détermination de zones significatives permettant l'identification d'actions bien ciblées au niveau du territoire régionale, deux " pôles de croissance " ont été circonscrits :

- Le pôle principal de croissance économique regroupant la commune urbaine d'IHOSY et les communes rurales.

- Le pôle secondaire de croissance à base sociale très élargie dont y sont inclus les communes rurales enclavées du District IHOSY, le District d'IVOHIBE et le District d'IAKORA.

C'est ainsi que la modernisation de l'économie de l'IHOROMBE, finalité du plan régional de développement, impose à ce que les adaptations soient suivies de spécialisation puisque la circulation des produits agricoles est importante dans la région.

De ce fait, le Centre de formation sera implanté à Ihosy, choisi pour son rôle de carrefour et pour son statut de chef lieu de région.

Le projet sera mis en œuvre par le système 3P en établissant un partenariat avec La Fondation Heitz, le PSDR et la région d'Ihorombe.

² Source : DIRA Fianarantsoa en 1998

3.3. Présentation des produits :

Prenant en considération l'engagement 4, défi 3 du MAP concernant le lancement « d'une révolution verte durable », l'objectif est de développer l'agro-élevage à travers l'application de nouvelles techniques agricoles.

Pour ce faire, le centre de formation aura à reformer et à moderniser les pratiques agricoles de la région à travers la formation en agriculture et en élevage.

Le cursus de formation comprend :

- une formation en technique agricole ;
- une formation en technique d'élevage.

Après avoir vérifié la cohérence du projet, nous devons passer à une autre étape à savoir l'étude de la faisabilité commerciale du projet.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ET ASPECTS MARKETING

A défaut des connaissances des technologies modernes, les paysans se plaignent de ne pas pouvoir améliorer leur productivité. Etant donné qu'en économie de marché, la concurrence entre producteurs et distributeurs, et le choix de produits, font la nouvelle loi du marché.

Ainsi, le marketing a comme démarche de rechercher ce qu'attendent les acheteurs potentiels³.

Ce chapitre se divisera en deux sections différentes : l'étude de marché, les stratégies marketing à adopter.

Section 1 : ETUDE DE MARCHE

L'étude de marché représente un gage de succès de l'entreprise, sa vocation est de réduire au minimum les risques en permettant de mieux connaître l'environnement de mise en œuvre.

1.1: Analyse de la demande

L'homogénéisation de la demande est une condition nécessaire pour une entreprise qui souhaite globaliser ses activités en spécialisant ses unités de production pour des marchés régionaux et/ou nationaux.

L'activité principale de la région, concernant spécialement l'agriculture et l'élevage, la demande évoquée vient d'une part des agriculteurs et des éleveurs en majorité bovins et d'autre part les bacheliers souhaitant se perfectionner en agro-élevage.

1.1.1: Les agriculteurs :

A l'image du pays, la structure de la main d'œuvre représente une prédominance du secteur primaire agricole à plus de 90% des emplois. 53% des exploitants agricoles ont des

³ A. Dayan, Le marketing, PUF, Coll. "que sais-je ? ", n°1672, 11^{ème} édition, 2003

superficies de plus ou égales à 0,25 ha. La proportion des exploitations agricoles de taille inférieure à 0,25 ha est de l'ordre de 487% dans la région.

Le tableau n°01 relatif à la répartition des surfaces cultivées par types de culture nous montre que la surface occupée par la riziculture est la plus dominante dans la région. Ceci justifie l'objectif de la région de devenir le « grenier de riz » dans le sud.

Tableau n° 3 : Nombre d'agriculteurs selon la superficie cultivée

District	Nbre total des agriculteurs													
		Riz		Manioc		Maïs		patate douce		Haricot		Divers		
		-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	0,25	-0,25	0,25	
Ihosy	7 048	6 077	4 941	4 309	1 457	1 293	112	98	196	174	133	117	209	86
Ivohibe	3 888	3 446	2 852	2 528	556	493	83	72	61	54	280	250	56	49
iakora	3 824	3 386	3 398	3 012	138	122	75	65	16	14	138	122	59	51
REGION	14 760	12 909	11 191	9 849	2 151	1 908	270	235	273	242	551	489	324	186

Source : PRD Ihorombe, 2006

Ihosy étant la localité la plus productrice de la région, sa population en agriculteurs représente plus de la moitié régionale. La demande en formation dans la région pourrait être :

- 14760 exploitants ayant une superficie de plus de 0,25 ha
- 12909 exploitants ayant une superficie de moins de 0,25 ha dont la majorité des migrants riziculteurs Betsileo ou Antaisaka.

1.1.2. Les éleveurs :

Outre la riziculture, l'élevage extensif de zébus constitue une activité essentielle parmi les bases de l'économie rurale de l'Ihorombe composée de trois types de troupeaux :

- les petits troupeaux de quelques dizaines de tête ;
- les troupeaux moyens dont l'effectif tourne autour de 100 têtes ;
- les gros troupeaux de 200 à 500 animaux, dont certains dépassent même les 1000 têtes.

Deux autres types d'élevage prédominent dans l'IHOROMBE : l'élevage porcins et l'élevage des volailles.

L'élevage porcin est répandu sur tout le territoire régional avec toutefois une certaine concentration dans le District d'IHOSY dont les débouchés sont assurés par les nombreux restaurants et gargotes qui longent la RN7.

Le système d'élevage semi intensif y est pratiqué. Les animaux sont généralement parqués de façon permanente et les produits de l'agriculture comme pour l'élevage bovin, l'encadrement sanitaire est insuffisant.

Avec un total de 383500 volailles en 2005, les Districts d'Ihosy et d'Ivohibe viennent entête puisqu'ils renferment 99%. Des effectifs de la région. La race locale est la plus répondu. Mais de gros et petits éleveurs s'adonnent de plus en plus à l'élevage des poules pondeuses, ses poules de chair, des canards. Pour le moment, l'élevage reste de type familial.

Tableau n° 4 : Nombre des éleveurs de la région

District	population rurale	Agriculteurs	Eleveurs	Autres
Ihosy	65595	13230	8421	44144
Ivohibe	37903	7435	3515	26953
iakora	44077	7150	894	36033
REGION	147575	27815	12830	107130

Source : PRD Ihorombe

Nous remarquons que même dans le secteur élevage, le District d'Ihosy constitue la principale zone d'élevage de la région composée essentiellement par les Bara, de tradition éleveur.

1.1.3. Les bacheliers :

En général, la scolarisation est particulièrement faible dans la région Ihorombe :

Tableau n° 5 : Niveau d'instruction dans la région

District	Population rurale			Niveau d'instruction			
	Ensemble	Masc,	Fém,	Aucun	Primaire	Secondaire	Supérieur
Ihosy	65 595	54 640	10 955	11 264	38 102	15 763	466
Ivohibe	37 903	31 573	6 330	6 264	22 067	9 317	255
iakora	44 077	36 716	7 361	8 902	22 896	12 041	238
REGION	147 575	122 929	24 646	26 430	83 065	37 121	959

Source : PRD Ihorombe

Après calcul, le taux d’alphabétisation dans la région est de 36,7%, ce qui représente un taux plus bas contre une moyenne de 46% dans le pays. Quant au niveau d’instruction, une forte concentration se situe au niveau primaire et secondaire enregistrant une baisse au niveau supérieur.

En considération le monde rural, la demande en formation serait de l’ordre de :

- Agriculteurs : 27815
- Eleveurs : 12830
- Bacheliers : 37121

1.2: Analyse de l’offre

En prenant en compte tout l’éventail des activités et des problèmes de l’emploi dans la région d’IHOROMBE, les objectifs majeurs se caractérisent par :

- Le développement économique de la région, en mettant en œuvre des actions en faveur des activités agropastorales,
- La maintien de la population permanente et des jeunes en particulier, en mettant en œuvre des actions d’accompagnement au développement et ce, en faveur de l’amélioration du cadre de vie et des services.

Ces deux objectifs principaux nécessitent la mise en place du centre de formation professionnelle, nécessaire à la réalisation des actions de développement. Dans cette sous-section, nous allons voir les axes de formation et l’estimation de l’offre.

1.1.1. *Les axes de formation :*

- L’agriculture :

L’agriculture malagasy est caractérisée par une faiblesse de productivité avec un rendement moyen autour de 2 tonnes par hectare, le problème réside dans la faiblesse d’utilisation d’engrais et de semences améliorées et des équipements agricoles non performants. Ce qui fait que dans son cursus de formation, le centre dispense les matières ci-après :

- Notion en Pédologie : connaissance de la qualité des sols (taux d'acidité, historique...) ;
- Notion en étude des semences : adaptation et amélioration ;
- Notion en agrochimie : composition des engrains organiques et utilisation des engrains chimiques ;
- Plannification agricole : rotation et diversification des cultures ;
- Protection de l'environnement : intégration des dimensions environnementales et stabilisation du tavy.

Ces modules de formation a pour but l'augmentation substantielle de la production et celle de la productivité afin d'assurer la sécurité alimentaire et de dégager des surplus pour les ventes.

- Formation en élevage :

La faiblesse de la recherche et de développement dans la région constitue une contrainte à l'expérimentation de la diversification de l'élevage. Les stratégies étant d'identifier et développer des spécialisation-filières régionales, l'établissement propose le contenu ci-après :

- connaissance générale des cheptels : bovins, porcins, avicoles ;
- Notion en traçabilité des produits : zonages, variétés, génétiques ;
- amélioration et adaptation du cheptel ;
- pratique de la culture fourragère,
- protection de l'environnement : intégration des dimensions environnementales et stabilisation du tavy.

1.1.2. Estimation de l'offre :

L'analyse économique du plan régional de développement de la région d'Ihorombe est marquée par une forme de différenciation nécessitant une certaine forme de « qualité » de paysans devant atteindre l'objectif visé pour l'accroissement de la production.

Mettant en exergue les besoins présentés à la demande, l'offre de centre consiste à satisfaire ces besoins. Ainsi, la projection de l'offre serait comme la suivante :

Tableau n°6 : Estimation de l'offre

Filière	Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Total
Agriculture	90	100	110	120	130	550
Elevage	90	100	110	120	130	550
total	180	200	220	240	260	1100

Source : Région Ihorombe

Ce tableau de l'offre présente un léger accroissement de participants pendant les cinq premières années d'exercice : de 180 participants, l'établissement arrive à former 260 personnes lors de la cinquième année.

Il est à noter que le nombre de paysans à former est déterminé par la région. Ce nombre tient compte aussi du volume budgétaire affecté par la région dans cette rubrique formation des paysans.

En cinq ans, en ce qui concerne la quantité totale formée par rapport au nombre total des paysans éleveurs et agriculteurs, elle ne représente que 2,7%. En cinq ans, le centre forme au total 1100 paysans sur 40.645 répartis dans toute la région d'Ihosy.

1.3.Concurrence :

L'étude du contexte concurrentiel permet de mettre en évidence les caractéristiques fondamentales qui serviront de base à la construction de la position stratégique. Cette constatation conduit à établir une typologie des systèmes concurrentiels en croissant deux caractéristiques essentielles : la sensibilité du centre à la différenciation, d'une part, et aux effets de volume, d'autre part.

Malgré la présence du service d'agriculture dans les chefs lieux de Districts, aucun dispositif d'encadrement technique continu des agricultures n'est opérationnel actuellement.

Il est également à souligner que l'effectif du personnel ou l'organisation d'appui technique et d'élevage n'est guère suffisant.

L'inexistence de centres de formation professionnelle et l'insuffisance de personnel ou d'organisation d'appui technique continu en agro-élevage des paysans freinent le développement économique de la région IHOROMBE.

Section 2 : ASPECTS MARKETING

L'analyse du contexte concurrentiel permet de mettre en évidence les caractéristiques fondamentales qui serviront de base à la construction de la position stratégique⁴.

2.1. Les stratégies marketing

La stratégie est en fait le fil conducteur qui va permettre à l'entreprise d'atteindre le chiffre d'affaires envisagé au préalable. Il s'agit d'opter pour le meilleur angle d'attaque en tenant compte des concurrents, des clients et du projet.

Le projet va d'abord adopter le raisonnement téléologique qui permettre au responsable de marketing de lier rationnellement la fin et les moyens à travers :

- une formulation opératoire des objectifs : celle-ci concerne la définition d'une attractivité par les avantages qu'auront les paysans à fréquenter le centre ;
- Une analyse diagnostique des moyens disponibles et des contraintes ;
- L'inventaire et la formulation des stratégies possibles afin d'honorer la demande en terme de temps et de volume ;
- L'évaluation prévisionnelle des stratégies envisagées servant de base au choix d'adaptation d'une stratégie pour la réalisation de meilleures conditions de profit sur la mise en marché.

La stratégie de pénétration :

En partant de la demande sur le marché, et étant donné l'inexistence des concurrents directs, le centre offre aux clients des produits susceptibles de les intéresser et adaptés à leurs besoins quotidiens et leurs cultures.

⁴ Détrie J.P et Ramanantsoa B., Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983, P.59.

L'établissement doit tenter de modifier les règles du jeu afin de rechercher des niches défendables tels que :

- l'offre de fonds revolving avec le PSDR pour les paysans ayant passé avec succès leurs tests d'évaluation : en partenariat avec le Service décentralisé de l'Agriculture, et en particulier le PSDR, le Centre offre aux sortants de la formation la possibilité d'appliquer les connaissances acquises et d'améliorer leur production.
- l'allègement des frais de formation par le recours aux partenaires tels que la Fondation HEITZ.

Cette stratégie a pour finalité de faire connaître le centre aux clients et les inciter à le fréquenter, même pour demander des conseils en agro-élevage.

La stratégie de type Push consiste à faire connaître l'existence du Centre de formation sur les avantages et initiation offerte, pour les paysans de la localité. S'appuyant sur cette complémentarité cadrée à l'atteinte des objectifs du plan régional de développement, des séances de sensibilisation avec les autorités de la région en général, et au niveau des districts en particulier.

2.2. La politique marketing

L'analyse de la traduction concrète de l'esprit d'adoption de stratégie est la définition même du choix de marketing mix pouvant nous amener à retenir :

- l'originalité et la supériorité intrinsèque du produit ;
- un prix avantageux
- une bonne image de marque par la création d'une publicité originale.

2.2.1. La politique du produit :

Aussi, la formation dispensée est caractérisée par son adaptation aux quotidiens agricoles des paysans et aux exigences locales. Ce qui fait que dans son cursus de formation, le centre dispense des matières qui sont utiles aux paysans producteurs et adaptables aux réalités régionales.

Dans la filière agricole, les formations consistent à l'étude des sols, l'amélioration des semences, la composition des engrains organiques, la planification agricole. En tant que

mesure d'accompagnement, le Centre offre des séances de sensibilisation en matière de protection de l'environnement, particulièrement la stabilisation du tavy.

Dans la filière élevage, les formations concernent la connaissance générale des cheptels (spécialement les bovins, porcins, avicoles), l'amélioration du cheptel, la pratique de la culture fourragère.

2.2.2. La politique de Prix

En ce qui concerne la politique de prix, ce n'est pas que le centre a le statut d'utilité publique qu'il n'assure pas les charges pour son fonctionnement et une marge bénéficiaire.

- Analyse des coûts :

Le principe général de bonne gestion qui consiste à rendre un produit à un prix supérieur à son coût de revient de manière à dégager une marge unitaire n'est simple qu'en apparence. En fait, le prix est un élément de positionnement d'un produit par rapport à la concurrence. Pourtant, il doit tenir compte de quelques outils d'analyse des prix de la concurrence à savoir :

- Etude documentaire : pouvoirs d'achat de la population, société, us et coutumes...
- Technique d'observation : relevé de prix, ...

A partir de ces orientations de la politique de prix, et dans une optique planificatrice précise, le centre précise ses choix et adaptations :

- La stratégie de prix de pénétration

Elle consiste à offrir un service à un prix abordable dans l'espoir de conquérir la plus grande part de marché possible et de stimuler la demande. Les paysans paient seulement la moitié du frais de formation. L'autre moitié est prise en charge par l'organisme non-gouvernemental, partenaire de développement du projet. Cette stratégie de prix de lancement faible (par rapport au prix moyen estimé du marché à long terme) tient compte de l'élasticité de la demande.

L'étude des deux stratégies a permis de fixer les prix des produits :

Formation : - Frais d'inscription : 15.000 Ariary,

Ecolage mensuelle : 20.000 Ariary, 30.000 Ariary à partir de la 3^{ème} année.

2.2.3. *La politique de distribution*

Du fait que le circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate les appropriées, le centre va travailler avec les partenaires publics et privés.

- les partenaires publics :

- Comme l'agriculture et l'élevage font partie du pôle principale de croissance économique de la région, leur objectif est d'intensifier les activités agro-pastorales. De ce fait, la Région impose les critères, les nombres des paysans devant suivre la formation. Elle prend en charge l'hébergement des paysans en négociant avec les propriétaires mobilières de la zone.
- PSDR : le centre collabore avec le PSDR afin d'octroyer aux paysans formés le fonds pour la relance de l'exploitation.

- les partenaires privés :

Le Centre travaille avec un organisme non gouvernemental oeuvrant dans le développement des milieux ruraux afin d'octroyer une sorte de bourses d'étude aux paysans et aux bacheliers.

2.2.4. *La Politique de communication*

Du fait que toute entreprise est agent de communication, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non communiquer, mais de décider quoi dire, à qui et avec quelle fréquence.

Elément actif le plus important dans l'établissement de formation, la communication concerne :

- le lancement de l'ouverture du centre de formation professionnelle en agro-pastorale à la station de radio locale, et national au près de la RNM et de la TVM
- l'organisation des campagnes de sensibilisation dans les districts en collaboration avec les services de l'agriculture et de l'élevage pour la sensibiliser les paysans à recourir à la formation ;
- la production de brochures sur le centre et les avantages de la formation.
- la participation effective du centre à toutes les manifestations agricoles au niveau régional et national afin de se faire connaître du milieu rural.

CONCLUSION PARTIELLE

La première partie de notre étude nous a renseigné sur la pertinence du projet. La Région d'Ihorombe est réputé pour ses potentialités en agro-élevage, si nous ne citons que le nombre important de son cheptel bovin et la production en riz.

Le projet de mettre en place un centre de formation en agro-élevage a des retombées positives sur les paysans agriculteurs et les éleveurs.

Les atouts du centre résident dans l'absence de concurrents directs dans la localité et l'importance de la demande. De par sa politique marketing basée sur une stratégie de pénétration, le centre a choisi d'offrir aux clients des produits susceptibles de les intéresser et adaptés à leurs besoins quotidiens et leurs cultures.

La stratégie de prix de pénétration vise à offrir un service à un prix abordable dans l'espoir de conquérir la plus grande part de marché possible et de stimuler la demande. Cette stratégie de prix de lancement faible (par rapport au prix moyen estimé du marché à long terme) tient compte de l'élasticité de la demande.

Les activités agro-pastorales pourraient offrir des perspectives de croissance intéressantes à condition que les méthodes d'exploitation soient améliorées.

Ainsi, l'implantation d'un Centre de formation en agro-élevage concoure au développement de la région.

Après avoir délimité notre aire de marché, nous sommes en mesure de définir les moyens de réalisation de ce nouveau projet.

PARTIE II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE

La seconde partie abordera la faisabilité technique et organisationnelle en parlant de la technique de réalisation, de l'analyse de la prévision de la production et de l'étude de l'organisation du projet.

CHAPITRE I: TECHNIQUE DE REALISATION

Ce chapitre évoquera les techniques de réalisation du projet ainsi que les matériels et équipements du centre : comment produire et sous quelles contraintes ? quelles méthodes utiliser ?

Section 1 : LE PROCESSUS DE REALISATION

Le processus de réalisation s'effectue en 4 étapes :

- Partenariat avec la région ;
- Partenariat avec Minagri ;
- Partenariat avec Heitz ;
- Le centre de formation.

1.1. Le partenariat avec la Région Ihorombe :

En vue de la réalisation des activités évoquées dans le Plan Régional de Développement, une rubrique concernant la formation des paysans issus des localités d'Ihosy, de Vohibe, d'Iakora y a été mentionnée.

Cette formation a pour objectif d'assurer l'amélioration de la productivité en agro-élevage et ce, en vue de l'intégration de la région en pôle de croissance.

Suite à ce programme régional, une entrevue relative à sa mise en œuvre avec les autorités locales a permis :

- l'étude de réalisation des actions ;
- la définition des tâches des entités concernées ;
- l'estimation des coûts nécessaires à sa réalisation.

La Région délivre la liste des participants à former au centre et fixe les critères de sélection des paysans. Elle participe aussi activement en étant responsable de l'hébergement des paysans issus des localités très éloignés en coopérant avec les collectivités territoriales ou les propriétaires immobiliers. Ce facteur est la source de la limite du nombre de paysans à former car le financement provient de la Région elle-même. Néanmoins, en perspective, il

est envisageable de négocier avec la Fondation Heitz afin de pouvoir augmenter le nombre des paysans à former.

Une convention de partenariat sera établie avec la région en vue de la réalisation de ces activités.

1.2. Le partenariat avec le Ministère de l’Agriculture :

La collaboration avec le Ministère de l’Agriculture consiste à l’encadrement technique des activités engagées au niveau du Secteur agriculture et élevage.

Etant donné que la Circonscription Régionale Agricole possède des centres de recherches (périmètres d’expérimentation, recherche des semences améliorées, ...), les pratiques se dérouleront au niveau des localités sus-citées aux moyens des démonstrations sur le processus de production. Il est à souligner que la prise en charge de la formation pratique fait partie du coût de la réalisation du projet.

La collaboration avec le PSDR concerne l’octroi d’un fond de redémarrage des meilleurs paysans de chaque promotion : 03 paysans par promotion, donc ils seront au nombre de 06 par an.

Ce fond revolving est affecté uniquement à l’amélioration de la culture ou de l’élevage entrepris par le paysan. Le suivi et évaluation de la réalisation seront effectués communément par la Région d’Ihorombe, le Service décentralisé AGRI et le PSDR.

Pour ce faire, il y aura deux sortes de conventions de partenariat : la première se passe entre le service décentralisé AGRI et le TAMASOA, la deuxième s’établit entre les paysans et le PSDR.

1.3. Le partenariat avec HEITZ

Organisme non Gouvernemental oeuvrant dans le développement économique des milieux ruraux, Heitz prend en charge la moitié du coût de la formation des paysans et éventuellement, du renforcement de l’épargne réservée au fond revolving ainsi que la dotation en matériels et équipement du centre.

Cette participation de la Fondation Heitz, dans le développement de la Région d’Ihorombe, est le fruit de la collaboration du centre avec ses partenaires étrangers.

1.4. Le centre de formation :

Le centre de formation sera dirigé par le fondateur, qui est moi-même.

En collaborant avec la Fondation Heitz, la proposition du projet s'est conclue par un apport en nature d'une valeur de 40.000.000 Ariary de la part de TAMASOA et le financement des besoins de la formation, pour la part de la Fondation.

La convention de partenariat est d'une durée de 05 ans renouvelable, sous réserve des résultats de l'évaluation quinquennale.

La formation dispensée par le Centre est accessible au niveau d'éducation des paysans en respectant les mœurs et coutumes locales.

La langue de formation est le Malagasy.

Le contenu de la formation est basé sur la mise en valeur des réalités locales telles que les sols, les cultures et élevages existants, la gestion de l'environnement,

Outre les formateurs locaux qui sont au nombre de deux en plus d'un ingénieur agronome, des techniciens étrangers issus de la Fondation Heitz dispensent des cours théoriques 02 fois par an dans le cadre des échanges d'expérience sur les nouvelles technologies.

La formation dispensée par le centre est d'une durée de 06 mois dont 02 filières (agriculture et élevage) sur une fréquence de 02 promotions par an.

Les paysans paient seulement la moitié du frais de formation. L'autre moitié est prise en charge par l'organisme non-gouvernemental, partenaire de développement du projet.

Les participants seront uniquement des paysans issus de la localité et doivent retourner dans leur localité après la formation.

Section 2 : IDENTIFICATION DES MATERIELS

Etant donné que la formation pratique sera prise en main par le Service décentralisé de l'Agriculture, les matériels à prévoir sont seulement relatifs à la formation théorique.

2.1. Le bâtiment :

Le bâtiment servant de centre de formation et d'administration existe déjà et appartient au fondateur de TAMASOA . Ce bâtiment comprend :

- une surface totale de 444,96 m²
- un local clos de 322,88m²
- une véranda : 122,08m².

L'accueil et le secrétariat occupe les 13,92 m², le bureau du directeur : 14,08m², le bureau de la comptabilité : 16, 8 m², la salle des professeurs : 14, 08 m², les toilettes (05) : 18 m², les deux salles de cours : 75 m² chacune, une salle de conférence de 96 m².

2.2. Les matériels de formation

2.2.1. Les mobiliers

Les bureaux administratifs et les salles de formation sont pourvus de mobiliers de bureaux et des chaises :

- le secrétariat :
 - 03 chaises et 01 table de bureau ;
 - 01 armoire métallique
- la Direction :
 - 01 fauteuil et 02 chaises ;
 - 01 armoire métallique
- la Comptabilité :
 - 03 chaises et 01 table de bureau ;
 - 01 armoire métallique.
- La salle des profs :
 - 09 chaises et 03 tables de bureau ;
 - 04 casiers.
- Les salles de cours :
 - 120 table-bancs;
 - 02 chaises pour le professeur ;
 - 02 table de bureau
- La salle de conférence :
 - 120 chaises
 - Une table

2.2.2. Les matériels de formation :

- Les échantillons pédagogiques :

Les échantillons pour les cours théoriques :

- Les engrains chimiques et organiques,
- Les herbicides et insecticides ;
- Les semences améliorées ;
- Les provendes ;
- Les vaccins ;

Les tableaux : 02 noirs et 02 blanches

Les fournitures : craies, markers, ...

- Les matériels informatiques :
 - 01 ordinateur portable pour la salle de conférence (dons de Heitz) ;
 - 01 vidéoprojecteur pour la salle de conférence (dons de Heitz) ;
 - 03 ordinateurs PC et imprimantes pour l'administration.
 - 01 photocopieuse avec scanner pour usage de formation (don de Heitz).
- Les documents pédagogiques : CD, et DVD pour usage de formation.

2.2.4. Le matériel de transport :

Un mini-bus a été octroyé par la Fondation Heitz pour le transport des participants de leur lieu de formation théorique à leur lieu de formation pratique ainsi que pour les autres visites.

Pour concrétiser les techniques de réalisation, il est nécessaire d'estimer la capacité de production du projet pendant les cinq années d'exercice.

CHAPITRE II : LA CAPACITE DE PRODUCTION

Ce chapitre abordera la capacité de production initiale et la perspective de production. La première section permettra de déterminer la production du centre durant les cinq années d'exercice.

La détermination des chiffres d'affaires fera l'objet de la seconde section .

Section 1 : LA CAPACITE DE PRODUCTION ANNUELLE :

La capacité de production du centre de formation professionnelle pour les cinq premières années d'exploitation, est calculé sur :

- Frais d'inscription et
- Les frais de formation.

En une année, le Centre prendra en charge la formation de 02 vagues de 80 paysans. Chaque vague comporte 40 agriculteurs et 40 éleveurs.

Par conséquent, nous pouvons avoir la capacité de production annuelle suivante :

Tableau n° 7: Capacité de production annuelle

Filière	1er semestre	2ème semestre
Agriculture	45	45
Elevage	45	45
total	90	90

La Région octroie au centre 45 paysans-agriculteurs et 45 paysans-éleveurs par semestre pour la formation théorique.

Section 2 . LES PERSPECTIVES POUR LES CINQ PREMIERES ANNEES :

La capacité de production de l'établissement pour les cinq premières années d'exercice se présente comme suite :

Tableau N° 8 : Capacité Prévisionnelle de production

Filière	Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Total
Nbre de paysans formés en Agriculture	45 x 2	50 x 2	55 x 2	60 x 2	65 x 2	550
Nbre de paysans formés en Elevage	45 x 2	50 x 2	55 x 2	60 x 2	65 x 2	550
total	180	200	220	240	260	1100

En cinq années d'exercice, on remarque un léger accroissement des participants suivant le planning élaboré par la région.

Section 3. ETUDE ORGANISATIONNELLE

L'organisation de l'entreprise est la mise en place des différents moyens que le projet a en sa possession.

Le moyen humain est considéré comme les moyens non négligeables c'est pourquoi ce chapitre abordera la gestion des ressources humaines de l'entreprise afin d'intercepter la défaillance au niveau de l'organisation de travail.

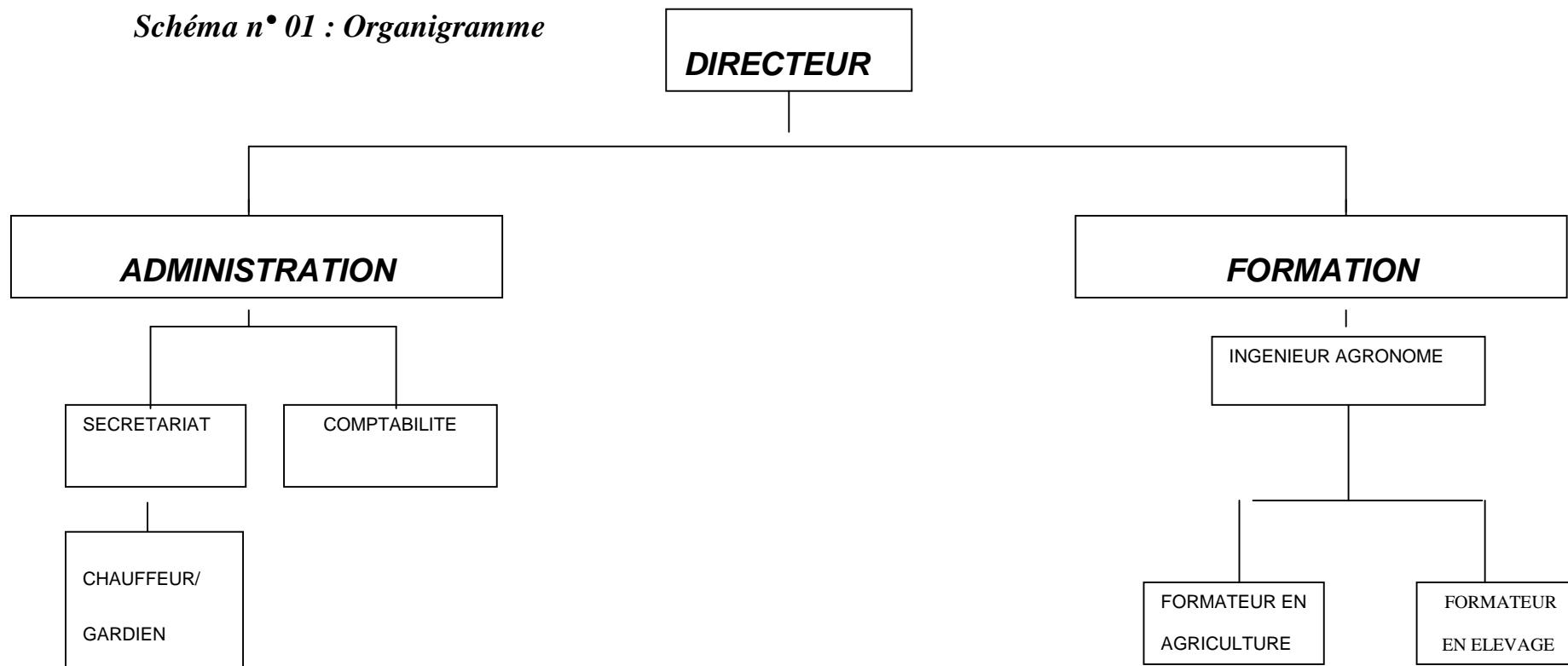
3.1. L'organigramme

La détermination d'une structure efficace est la préoccupation de tous les dirigeants d'entreprise. De ce fait, l'intérêt d'un organigramme n'est pas purement descriptif. Aussi, son caractère explicatif joue un rôle non négligeable dans l'analyse du fonctionnement de l'entreprise.

Le projet choisit la structure hiérarchique simple car il présente plusieurs avantages qui rendent l'autorité et la responsabilité de chacun claires et simples. Le choix réside aussi dans l'efficacité de la structure en ce qui concerne la solution des conflits puisque n'interviennent dans ce cas que les seules personnes compétentes. Et enfin, en cas de perturbations, la structure ne permet qu'un effet de contagion très limité entre les services ou les départements⁵.

⁵ H. Fayoll, Administration industrielle et générale, Réédition Dunod, 1979, p.109

Schéma n° 01 : Organigramme



Dans cet organigramme, la structure nous présente un classement de fonction :

1.1. **Fonction de direction** : la direction gouverne l'entreprise mais elle assure aussi que les moyens nécessaires sont mis à la disposition de son équipe pour bien effectuer leur travail.

1.2. **Fonction de formateur** : une branche de la structure qui a pour rôle d'assurer la formation.

Elle consiste à :

- Prodiguer des cours théoriques ;
- Encadrer les paysans lors de la formation pratique assumée par le service décentralisé de l'Agriculture.

1.3. **Fonction de comptabilité** : cette branche de la structure assure le traitement de tous les documents comptables afférents au fonctionnement du centre.

1.4. **Fonction de secrétariat** : par le biais du secrétariat, cette branche travaille en étroite collaboration avec la Direction et assure l'accueil, les correspondances.

3.2. Organisation du travail

3.2.1. La politique d'embauche :

Le recrutement sera effectué par manifestation d'intérêt. Après le dépouillement des offres, les candidats doivent passer un entretien avec le Directeur.

Les candidats retenus suivront un stage de formation de un mois sur :

- l'objectif du centre et ;
- le développement des milieux ruraux.

3.2.2. Les attributions et qualifications du personnel

L'équipe recrutée devra remplir les profils requis pour chaque poste. Le tableau ci-dessous comportera les détails y afférents :

Tableau n° 9 : Attribution et qualification du personnel

RESPONSABLE	FONCTIONS	Effectif	QUALIFICATIONS REQUISES
Directeur	<ul style="list-style-type: none"> - Premier responsable de toutes les activités du centre, - Assurer les activités concernant la mise à disposition des moyens nécessaires au fonctionnement du centre, - Premier responsable de prise de décision, 	01	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme maîtrise en gestion ou équivalent, - Ayant une expérience de 05 ans dans un poste de responsabilité, - Expérience en développement rural
Ingénieur agronome	<ul style="list-style-type: none"> - Orienter , assurer le suivi et l'évaluation technique de la formation 	01	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme en ingénieur agronome
Formateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer les formations en agriculture et en élevage 	02	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoint technique d'agriculture - Agent vétérinaire
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Premier responsable de toutes activités administratives ; - Effectuer les prévisions financières -- Effectuer les opérations de comptabilité 	01	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un diplôme de licence en gestion option Finance et comptabilité

<u>Tableau n° 09</u> : <i>(suite)</i>	FONCTIONS	Effectif	QUALIFICATIONS REQUISES
Secrétaire	- s'occuper des affaires administratives.	01	Formation en secrétariat et en comptabilité ou bac technique en gestion Maîtrise de la langue française et anglaise
Agent de sécurité	- Assurer la surveillance de jour comme de nuit	02	Connaissance en arts martiaux
Chauffeur	- Conduire le véhicule de service	01	Ayant le permis de conduire adéquat
	TOTAL	9	

En conclusion, les catégories de fonctions définies ci-dessus s'exercent en créant entre elles et avec l'environnement un certain nombre de relations.

3.3. Le chronogramme

Sur le plan technique, l'utilisation optimale des facteurs est une des principales missions à remplir dans le cadre de la production. Cette utilisation doit respecter l'ordonnancement et présenter le planning de production.

Tableau n° 10 : Planning de réalisation

Opérations	Année 0											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
- Accords de principe avec Heitz	X											
- Contact et plaidoyer avec la Région et le CIRAGRI	X	X										
- Signature de la convention de partenariat avec Heitz , la Région et CIRAGRI				X								
- Recrutement des formateurs et équipement du centre									X	X	X	
- Formation des formateurs											X	
- Sensibilisation en collaboration avec la Région et le CIRAGRI						X	X	X	X	X	X	

Avant d'entamer l'année 0 qui est l'année qui précède l'année de démarrage effectif des activités, l'accord de principe de financement de la Fondation Heitz est déjà acquis pour le déblocage.

Le contact et le plaidoyer avec la région et le CIRAGRI s'effectuent entre le mois de février et mars pour se finaliser par la signature d'une convention de partenariat avec un cahier de charge.

De même pour la CIRAGRI, la convention de partenariat devait se faire entre le mois de février et le mois de mars.

Les activités préparatoires telles que le recrutement des formateurs, l'équipement du centre, la formation des formateurs commencent dès le déblocage du fond, c'est-à-dire vers le mois de septembre.

Les actions de sensibilisation s'effectueront en collaboration avec la Région et le CIRAGRI.

Si tel est le planning de réalisation, l'organisation interne de travail se présente comme suit :

Tableau N° 11 : LE CALENDRIER DE FORMATION

OPERATIONS	CALENDRIER											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Accueil des participants	—						—					
2. Formation théorique	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
3. Stage pratique			—			—		—			—	—
4. Sortie de promotion					—						—	—

En étudiant le chronogramme des activités de l'établissement de formation, on pourrait constater que :

- le cycle de formation annuel dure 06 mois. Les stages pratiques sont effectués en rythme de bimensuel. Ces stages comprennent les expérimentations et les visites des sites et structures agro-élevages.

CONCLUSION PARTIELLE

La première fonction que toute entreprise doit remplir est la production. Selon R. Frisch⁶, il s'agit au sens technique de " Tout processus de transformation régi par des hommes ou à la réalisation duquel des hommes ont intérêt ".

Le centre de formation professionnelle en agropastorale réalise donc la production grâce au Système des 3P (Partenariat Public Privé) :

- le Centre qui comprend l'administration et la gestion de la formation ;
- la région qui, en contact permanent avec le monde paysan, endosse le rôle de facilitateur et s'occupe de la sélection des paysans,
- le CIRAGRI et le PSDR en tant que premier responsable en la matière, assure le succès total de la formation pratique,
- la Fondation Heitz, partenaire à part entière du centre, en vue d'assurer la qualité technique de la formation.

Etant donné que les systèmes de production sont spécifiques à des localités et, qu'ils s'adonnent à la production de cultures, d'animaux ou des deux à la fois, ils diffèrent les uns des autres par des facteurs physico-chimiques (sols, climat, eau, éléments nutritifs), biologiques (cultures, élevages, mauvaises herbes et insectes nuisibles), technologiques (outils, machines), socio-économiques (main d'œuvre, marchés, religions, coutumes, préférences des agriculteurs et des communautés) et processus de prise de décision).

Ainsi, la technique de formation adoptée par le Centre est un processus d'enseignement qui utilise les découvertes et les combine avec les apports des sciences sociales pour induire des changements au niveau de la connaissance, des pratiques et des attitudes des bénéficiaires dans la perspective d'améliorer leur productivité et de relever leur niveau de vie.

⁶ R. Frisch, Lois techniques et économiques de la production, Dunod, 1963, p.7

PARTIE III.

ETUDES FINANCIERES

DU PROJET

La dernière partie de notre étude évoquera le coût des investissements nécessaires à la réalisation des activités projetées, la prévision de financement, l'évaluation de la rentabilité financière et économique du projet.

CHAPITRE I. COUT DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET

Ce chapitre va définir le volume budgétaire à investir pour des acquisitions destinées à être utilisées de façon durable par le projet. L'investissement comprend deux rubriques bien distinctes dont les immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles.

Section 1. COUT DES INVESTISSEMENTS

1.1. Les immobilisations corporelles :

Les immobilisations corporelles concernent :

- La valeur du bâtiment , apport en nature du propriétaire ;
- Les matériels de formation ;
- Les matériels de bureau,
- Les matériels roulants,
- Les matériels informatiques,
- Autres immobilisations telles que les installations électrique et téléphonique.

Le montant des immobilisations se présente comme suit :

Tableau n° 12 : Tableau des immobilisations

(En Ariary)			
Elements des immobilisations	Nombre	Prix unitaire	Montant
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
1. Infrastructure	1	30 000 000	30 000 000
Sous-total 1			30 000 000
2. Matériels pédagogiques			0
- Tableau noir	2	50 000	100 000
- tableau blanc	2	130 000	260 000
Sous-total 2			360 000
3. Matériels de bureau			
Table de bureau	4	130 000	520 000
Chaises	14	30 000	420 000
Armoires métalliques	3	150 000	450 000
Casiers	4	170 000	680 000
Table bancs	120	70 000	8 400 000
chaises de la salle de conférence	120	30 000	3 600 000
table pour vidéoprojecteur	1	75 000	75 000
Sous-total 3			14 145 000
4. matériels informatiques	3	900 000	2 700 000
Sous-total 4			2 700 000
TOTAL IMMOBILISATIONS			47 205 000

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 47.205.000 Ariary, La valeur de l'infrastructure existante est estimée à 30.000.000 Ariary.

1.2. Amortissement des immobilisations

Les immobilisations se déprécient au fur et à mesure de leur utilisation. L'amortissement des immobilisations constitue une ressource financière. Le taux d'amortissement se calcule à partir de la durée d'utilité des immobilisations :

$$t = 100/n$$

avec t : taux annuel

et n : durée d'utilité

L'amortissement annuel est obtenu à partir de la multiplication de la valeur d'origine à son taux d'amortissement.

$$A = V_0 \times t\% \times n$$

Avec

A : Amortissement

V₀ : Valeur d'origine

t : taux annuel

n : durée

Le tableau ci-dessous fait apparaître les immobilisations amortissables ainsi que leur durée de vie et leur taux d'amortissement :

Tableau n° 13: Immobilisations amortissables

Eléments des investissements	Valeur d'origine	Durée de vie (an)	Taux d'amortissement (%)	(En ariary)				
				Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
- Immobilisations corporelles								
Infrastructure	30 000 000	20	5%	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Matériels pédagogiques	360 000	5	20%	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Matériels de bureau	14 145 000	10	10%	1 414 500	1 414 500	1 414 500	1 414 500	1 414 500
Matériels informatiques	2 700 000	4	25%	675 000	675 000	675 000	675 000	
TOTAL	47 205 000			3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500
								29 572 500

La valeur de l'amortissement annuel jusqu'à la quatrième année est de 3.661.500 Ariary, la cinquième année est d'une valeur de 2.986.500 Ariary.

Dans la finalité de déterminer le coût de financement de l'entreprise, il est nécessaire d'estimer le coût du fond de roulement.

1.3.Le fond de roulement initial

Le fond de roulement détermine le montant total des dépenses dans la première année d'exploitation durant lequel le centre n'a pas encore une rentrée de trésorerie suffisante. Il comprend :

- L'achat des fournitures pédagogiques ;
 - le salaire du personnel pendant les trois premiers mois ;
 - les charges extérieures.
-
- calcul du salaire et charges du personnel :

tableau n°14 : Salaire du personnel

(En ariary)

Qualité du personnel	Nombre (1)	Salaire unitaire (2)	Salaire mensuel	Salaire annuel
- Directeur	1	600 000	600 000	7 200 000
- Ingénieur agronome	1	400 000	400 000	4 800 000
- Formateur	2	300 000	600 000	7 200 000
- Comptable	1	200 000	200 000	2 400 000
- secrétaire	1	150 000	150 000	1 800 000
- Agent de sécurité	2	100 000	200 000	2 400 000
- Chauffeur	1	130 000	130 000	1 560 000
TOTAL	9		2 280 000	27 360 000

Le salaire annuel hors charges est de 27.360.000 Ariary.

Tableau n° 15 : Charges du personnel

(En ariary)

Qualité du personnel	Salaire mensuel	OSTIE	CNAPS	Montant charges sociales
- Directeur	600000	78 000,0	30 000,0	108 000,0
- Ingénieur agronome	400000	4 000,0	4 000,0	8 000,0
- Formateur	600000	6 000,0	6 000,0	12 000,0
- Comptable	200000	2 000,0	2 000,0	4 000,0
- secrétaire	150000	1 500,0	1 500,0	3 000,0
- Agent de sécurité	200000	2 000,0	2 000,0	4 000,0
- Chauffeur	130000	1 300,0	1 300,0	2 600,0
TOTAL	2 280 000,0	94 800,0	46 800,0	141 600,0

Les charges du personnel s'élèvent à 141.600 Ariary.

Tableau n°16 : Budget de trésorerie semestriel de la première année

(En ariary)

Rubrique	Total	m0	m1	m2	m3	m4	m5	m6
ENCAISSEMENT								
vente	22 950 000	22 950 000						22 950 000
apport en numéraire	10 000 000	10 000 000						
apport en nature	30 000 000	30 000 000						
emprunt à long terme	2 306 069	29 501 467						
Total encaissement	65 256 069							
DECASSEMENT								
achat immobilisations	47 205 000	47 205 000						
achats consommés	3 600 002	0	1 323 333	413 333	413 337	413 333	413 333	623 333
Echantillons pédagogiques	150 000		150 000					
consommables informatiques	970 000		760 000					210 000
eau et électricité	450 000		75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Fournitures de bureau	230 002		38 333	38 333	38 337	38 333	38 333	38 333
Carburants	1 800 000		300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Service extérieur	4 000 000	2 580 000	0	0	0	0	1 420 000	0
Campagne	3 000 000	2 000 000					1 000 000	
publicité	900 000	480 000					420 000	
brochure	100 000	100 000						
Salaire et charge du personnel	13 750 800	0	2 291 800	2 291 800	2 291 800	2 291 800	2 291 800	2 291 800
rémunération du personnel	13 680 000		2 280 000	2 280 000	2 280 000	2 280 000	2 280 000	2 280 000
charge du personnel	70 800		11 800	11 800	11 800	11 800	11 800	11 800
total décaissement	21 350 802	47 205 000	3 615 133	2 705 133	2 705 137	2 705 133	4 125 133	2 915 133
solde		0	-3 615 133	-2 705 133	-2 705 137	-2 705 133	-4 125 133	20 034 867
solde cumulé			-3 615 133	-6 320 266	-9 025 403	-11 730 536	-15 855 669	4 179 198

Le fond de roulement initial correspond aux besoins semestriels du Centre étant donné que celui-ci bénéficie déjà de l'encaissement des frais de formation dès sa première mois. Le fond de roulement initial servira donc au démarrage des activités qui permettra l'autonomie financière du centre. La valeur totale du fond de roulement initial est de 15.855.669 Ariary.

Section 2. COUT DE FINANCEMENT

2.1. Le plan de financement

La prévision du financement de l'activité du projet et des moyens de mise en œuvre entre dans l'étude financière du projet. Il s'agit de répartir explicitement les emplois et les ressources du projet.

Tableau n° 17 : Tableau de financement

(En ariary)

Eléments	total	Apport personnel		A financer	
		En numéraire	En nature	à LT	à CT
Investissement	47.205.000	10.000.000	30.000.000	23.060.669	15.855.669
FRI	15.855.669				
Imprévus 10%					
TOTAL	63.060.669	10.000.000	30.000.000	23.060.669	15.855.669

Les investissements sont composés du fonds de roulement initial d'un montant de 15.855.669 Ariary financé par un emprunt à court terme et de l'acquisition des immobilisations de 47.205.000 Ariary.

Les ressources sont reparties en apports en nature non remboursables d'un montant de 30.000.000 Ariary et d'un apport en numéraire de 10.000.000 Ariary : apport du fondateur, soit 63,43% du total de l'investissement et d'emprunts auprès des institutions financières remboursables qui s'élève à 23.060.669 Ariary, soit 36,56% du total de l'investissement.

2.2. Le bilan d'ouverture

Le bilan d'ouverture expose la situation patrimoniale du centre au début de l'exercice.

Tableau n° 18 : Bilan d'ouverture

(En ariary)			
ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Immobilisations corporelles		capital	40 000 000
Infrastructure	30 000 000	Emprunt	23 060 669
Matériels pédagogiques	360 000		
Matériels de bureau	14 145 000	TOTAL CAPITAUX	63 060 669
Matériels informatiques	2 700 000	Passif non courant	
Actifs non courant	47 205 000	TOTAL Passifs non courants	
Actifs courant			
Trésorerie	15 855 669		
Actifs courant	15 855 669		
TOTAL ACTIFS	63 060 669	TOTAL DES PASSIFS	63 060 669

- Les passifs courants restent zéro du fait que c'est le commencement des activités.

2.3. Le remboursement des emprunts :

Après enquête, le taux de la banque est de 20%. Le remboursement de l'emprunt s'étale sur une période de 05 ans à compter de la première année d'exercice. Cette négociation permet au projet de faire un élan avant remboursement.

Le centre choisit l'amortissement constant de l'emprunt car cet amortissement présente des avantages pour le projet. L'intérêt bancaire est inférieur à celui de l'annuité constante.

Vo

a = _____

n

avec :

a : amortissement constant

Vo : montant de l'emprunt

n : durée de remboursement

$$a = 4.612.133 \text{ Ariary}$$

Cette annuité servira à chaque période à payer l'intérêt du capital et à rembourser une fraction du capital emprunté.

Elle permet, par la même occasion, de calculer l'amortissement de l'emprunt dans le tableau suivant :

Tableau n°19 : Tableau de l'amortissement d'emprunt

(En ariary)

Année	Capital dû (C)	Amortissement constant(a)	Intérêts à payer (I)=(C)x20%	Annuité (a+I)	Capital en fin de la période
I	23 060 669	4 612 133	4 612 134	9 224 267	18 448 536
II	18 448 536	4 612 133	3 689 707	8 301 840	13 836 403
III	13 836 403	4 612 133	2 767 281	7 379 414	9 224 270
IV	9 224 270	4 612 133	1 844 854	6 456 987	4 612 137
V	4 612 137	4 612 133	922 427	5 534 560	0

CHAPITRE II. COMPTES DE RESULTAT ET BILANS PREVISIONNELS

Ce chapitre éclaircira sur les résultats des activités du centre durant les cinq premières années.

Les prévisions financières consistent à voir :

- les comptes de gestion,
- l'état financier prévisionnel qui se repartit en :
 - compte de résultat prévisionnel,
 - plan de trésorerie,
 - bilans prévisionnels.

Section 1. LES COMPTES DE GESTION

Les comptes produits et les comptes charges du projet font partie des comptes de gestion. Les comptes de produits sont calculés suivant l'évolution du chiffre d'affaires, tandis que les comptes-charges sont regroupés dans ceux à supporter pour les opérations de l'entreprise.

1.1. Les comptes charges

1.1.1. Les achats consommés :

Les achats consommés englobent les consommables informatiques, les carburants et lubrifiants pour les véhicules du centre, les fournitures de bureau, l'eau et l'électricité pendant une année d'exercice.

Tableau n° 20 : Achats consommés

(En ariary)

Achats consommés	Année 1				Année 2				Année 3				Année 4				Année 5			
	Unité	Nbre	PU	Montant																
Echantillons pédagogiques	fft	fft		150 000	fft	fft		160 000	fft	fft		170 000	fft	fft		180 000	fft	fft		180 000
Consommables informatiques																				
Encre	nbre	6	70 000	420 000	nbre	7	70 000	490 000	nbre	8	70 000	560 000	nbre	9	70 000	630 000	nbre	9	70 000	630 000
CD	pqt	5	10 000	50 000	pqt	5	10 000	50 000	pqt	5	10 000	50 000	pqt	5	10 000	50 000	pqt	5	10 000	50 000
flash disk	nbre	10	50 000	500 000	nbre	10	50 000	500 000	nbre	10	50 000	500 000	nbre	10	50 000	500 000	nbre	10	50 000	500 000
Fourniture de bureau				0																
papiers	rame	20	13 000	260 000	rame	22	15 000	330 000	rame	25	15 000	375 000	rame	28	15 000	420 000	rame	30	18 000	540 000
divers	fft			200 000	fft			250 000	fft			300 000	fft			300 000	fft			300 000
carburants	litre	1 200	3 000	3 600 000	litre	1 200	3 000	3 600 000	litre	1 200	3 000	3 600 000	litre	1 200	3 000	3 600 000	litre	1 200	3 000	3 600 000
Eau et électricité	mois	12	75 000	900 000	mois	12	75 000	900 000	mois	12	75 000	900 000	mois	12	75 000	900 000	mois	12	75 000	900 000
total AC				6 080 000				6 280 000				6 455 000				6 580 000				6 700 000

1.1.2. Les services extérieurs :

Les charges extérieures sont assimilés aux frais de sensibilisation et de publicité.

Tableau n° 21 : Services extérieurs

Services extérieurs	Année 1					Année 2					Année 3					Année 4					Année 5				
	Unité	Nbre	PU	Montant	Unité	Nbre	PU	Montant	Unité	Nbre	PU	Montant	Unité	Nbre	PU	Montant	Unité	Nbre	PU	Montant	Unité	Nbre	PU	Montant	
Sensibilisation et publicité																									
campagne de sensibilisation	jours	15	200 000	3 000 000	jours	7	200 000	1 400 000	jours	5	200 000	1 000 000	jours	3	200 000	600 000	jours	3	200 000	600 000					
Publicité RNM/TVM	jours	15	60 000	900 000	jours	7	60 000	420 000	jours	7	60 000	420 000	jours	7	60 000	420 000	jours	7	60 000	420 000					
Brochures	nbre	2 000		100 000	nbre	2 000		100 000	nbre	2 000		100 000	nbre	2 000		100 000	nbre	2 000		100 000					
Total				4 000 000				1 920 000				1 520 000							1 120 000				1 120 000		

1.1.3. Les charges du personnel :

Les charges relatives au personnel correspondent à la rémunération des dirigeants en plus des charges sociales sur rémunération des dirigeants.

Tableau n°22 : Salaire et charge du personnel

(En ariary)

Année	1	2	3	4	5
Salaire du personnel	27 360 000	30 096 000	33 105 600	36 416 160	36 780 776
charges du personnel	141 600	155 760	171 336	173 049	190 353
TOTAL	27 501 600	30 251 760	33 276 936	36 589 209	36 971 129

Il est à noter que le salaire connaît une augmentation de 10% par an.

1.1.5. Dotation aux amortissements

Tableau n° 23 : Dotation aux amortissements

(En ariary)

Amortissement	Année 1	Année2	Année3	Année4	année 5
Dotation actifs non courants	3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500
Dotation actifs courants	0	0	0	0	0
Total	3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500

1.1.6. Charges financières

Tableau n° 24 : Charges financières

(En ariary)

Charges financières	Année 1	Année2	Année3	Année4	année 5
Charges financière 20%	4 612 134	3 689 707	2 767 281	1 844 854	922427
Remboursement à court terme	15 855 669	0	0	0	0
Total	20 467 803	3 689 707	2 767 281	1 844 854	922427

1.2. Les comptes produits

Avant d'établir le tableau de l'évolution du chiffre d'affaires, il est nécessaire de rappeler les prix fixés par le centre :

- Frais d'inscription : 15.000 Ariary,
- Frais de formation : 20.000 Ariary, 30.000 Ariary à partir de la 3^{ème} année.

Tableau n°25 : Evolution du chiffre d'affaires

(En
ariary)

Année	PRODUITS	prix	Nombre	Mois	Total
I	Inscription	15 000	180	1	2 700 000
	Ecolage	20 000	180	12	43 200 000
II			TOTAL		45 900 000
	Inscription	15 000	200	1	3 000 000
	Ecolage	20 000	200	12	48 000 000
III			TOTAL		51 000 000
	Inscription	15 000	220	1	3 300 000
	Ecolage	30 000	220	12	79 200 000
IV			TOTAL		82 500 000
	Inscription	15 000	240	1	3 600 000
	Ecolage	30 000	240	12	86 400 000
V			TOTAL		90 000 000
	Inscription	15 000	260	1	3 900 000
	Ecolage	30 000	260	12	93 600 000
TOTAL					97 500 000
V					

Section 2. LES BILANS PREVISIONNELS

Cette section se subdivisera en trois parties : le compte de résultat prévisionnel, le flux de trésorerie net, les actifs et les passifs du bilan prévisionnel.

2.1. Les comptes de résultat prévisionnel

Les comptes de résultats prévisionnels concernent les états financiers pour chaque situation de fin d'exercice : les comptes de résultat de l'exercice et de l'avoir net relatif à l'exercice.

Le tableau qui suit permettra d'évaluer le résultat financier net de l'exercice pendant les cinq premières années :

Tableau n° 26 : Les comptes de résultat prévisionnel

(En ariary)

Eléments de calcul	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
- Chiffre d'affaires	45 900 000	51 000 000	82 500 000	90 000 000	97 500 000
I- Production de l'exercice	45 900 000	51 000 000	82 500 000	90 000 000	97 500 000
Services extérieurs	4 000 000	1 920 000	1 520 000	1 120 000	1 120 000
Achats consommés	6 080 000	6 280 000	6 455 000	6 580 000	6 700 000
II- Consommation de l'exercice	10 080 000	8 200 000	7 975 000	7 700 000	7 820 000
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	35 820 000	42 800 000	74 525 000	82 300 000	89 680 000
Charges du personnel (A)	27 501 600	30 251 760	33 276 936	36 589 209	36 971 129
IV-Excédent brut d'exploitation	8 318 400	12 548 240	41 248 064	45 710 791	52 708 871
- Dotations aux amortissements	3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500
V- Résultat opérationnel	4 656 900	8 886 740	37 586 564	42 049 291	49 722 371
- Charges financières	20 467 803	3 689 707	2 767 281	1 844 854	922 427
VI-Résultat financier	-20 467 803	-3 689 707	-2 767 281	-1 844 854	-922 427
VII- Résultat avant impôt (V+VI)	-15 810 903	5 197 033	34 819 283	40 204 437	48 799 944
- Impôts exigibles sur résultats (25%)				1 051 109	12 199 986
X-Résultat net de l'exercice	-15 810 903	5 197 033	34 819 283	39 153 328	36 599 958

2.2 Les actifs et les passifs

Tous les comptes du bilan sont évalués net des amortissements et les provisions et des frais financiers, hors taxe (TVA : 18%).

En ce qui concerne la date pour les cinq années de bilan, elle est fixée au 31 décembre de chaque année.

Tableau n° 27 : Bilan au 01/01/N

ACTIF	VO	Amt	VNC	PASSIF	Montant
Infrastructure	30 000 000	1 500 000	28 500 000	capital	63 060 669
Matériels pédagogiques	360 000	72 000	288 000	réserve	
Matériels de bureau	14 145 000	1 414 500	12 730 500	Report à nouveau	
Matériels informatiques	2 700 000	675 000	2 025 000	Résultat	-15 810 903
				TOTAL CAPITAUX	47 249 766
				Passif non courant	
				dettes financières	20 467 803
Actifs non courant	47 205 000	3 661 500	43 543 500	TOTAL Passifs non courants	20 467 803
Actifs courant					
Trésorerie	15 855 669		15 855 669		
Actifs courant	15 855 669		15 855 669		
TOTAL ACTIFS	63 060 669	3 661 500	67 717 569	TOTAL DES PASSIFS	67 717 569

Tableau n° 28 : Bilan au 31/12/N+1

ACTIF	VO	Amt	VNC	PASSIF	(En ariary)
Infrastructure	30 000 000	3 000 000	27 000 000	capital	63 060 669
Matériels pédagogiques	360 000	144 000	216 000	réserve	
Matériels de bureau	14 145 000	2 829 000	11 316 000	Report à nouveau	-15 810 903
Matériels informatiques	2 700 000	1 350 000	1 350 000	Résultat	5 197 033
				TOTAL CAPITAUX	52 446 799
				Passif non courant	
				dettes financières	3 689 707
Actifs non courant	47 205 000	7 323 000	39 882 000	TOTAL Passifs non courants	3 689 707
Actifs courant					
Trésorerie	16 254 506		16 254 506		
Actifs courant	16 254 506		16 254 506		
TOTAL ACTIFS	63 459 506	7 323 000	56 136 506	TOTAL DES PASSIFS	56 136 506

Tableau n°29 : Bilan au 31/12/N+2

ACTIF	VO	Amt	VNC	PASSIF	(En ariary)
Infrastructure	30 000 000	4 500 000	25 500 000	capital	63 060 669
Matériels pédagogiques	360 000	216 000	144 000	réserve	
Matériels de bureau	14 145 000	4 243 500	9 901 500	Report à nouveau	-10 613 870
Matériels informatiques	2 700 000	2 025 000	675 000	Résultat	34 819 283
				TOTAL CAPITAUX	87 266 082
				Passif non courant	
				dettes financières	2 767 281
Actifs non courant	47 205 000	10 984 500	36 220 500	TOTAL Passifs non courants	2 767 281
Actifs courant					
Trésorerie	53 812 863		53 812 863		
Actifs courant	53 812 863		53 812 863		
TOTAL ACTIFS	101 017 863	10 984 500	90 033 363	TOTAL DES PASSIFS	90 033 363

Tableau n° 30 : Bilan au 31/12/N+3

(En ariary)

ACTIF	VO	Amt	VNC	PASSIF	Montant
Infrastructure	30 000 000	6 000 000	24 000 000	capital	63 060 669
Matériels pédagogiques	360 000	288 000	72 000	réserve	
Matériels de bureau	14 145 000	5 658 000	8 487 000	Report à nouveau	24 205 413
Matériels informatiques	2 700 000	2 700	2 697 300	Résultat	39 153 328
				TOTAL CAPITAUX	126 419 410
				Passif non courant	
				dettes financières	1 844 854
Actifs non courant	47 205 000	11 948 700	35 256 300	TOTAL Passifs non courants	1 844 854
Actifs courant					
Trésorerie	93 007 964		93 007 964		
Actifs courant	93 007 964		93 007 964		
TOTAL ACTIFS	140 212 964	11 948 700	128 264 264	TOTAL DES PASSIFS	128 264 264

Tableau n° 31 : Bilan au 31/12/N+4

(En ariary)

ACTIF	VO	Amt	VNC	PASSIF	Montant
Infrastructure	30 000 000	7 500 000	22 500 000	capital	63 060 669
Matériels pédagogiques	360 000	360 000	0	réserve	
Matériels de bureau	14 145 000	7 072 500	7 072 500	Report à nouveau	63 358 741
Matériels informatiques	2 700 000	2 700 000	0	Résultat	36 599 958
				TOTAL CAPITAUX	163 019 368
				Passif non courant	
				dettes financières	922 427
Actifs non courant	47 205 000	17 632 500	29 572 500	TOTAL Passifs non courants	922 427
Actifs courant					
Trésorerie	134 369 295		134 369 295		
Actifs courant	134 369 295		134 369 295		
TOTAL ACTIFS	181 574 295	17 632 500	163 941 795	TOTAL DES PASSIFS	163 941 795

2.3. Le flux de trésorerie

Nous devons démontrer dans cette sous-section que le projet a une capacité de remboursement d'emprunt tout en ayant les ressources pour financer ses investissements.

Tableau n° 32 : Flux de trésorerie

(Méthode indirecte)

(En ariary)

Eléments de calcul	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Flux de trésorerie lié à l'activité					
résultat de l'exercice	45 900 000	51 000 000	82 500 000	90 000 000	97 500 000
Amortissement	3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500
Flux de trésorerie généré par l'activité(A)	49 561 500	54 661 500	86 161 500	93 661 500	100 486 500
Flux de trésorerielié aux opérations d'investissement					
Décaissement sur acquisition d'immobilisation	63 060 669				
Flux de trésorerie net lié aux opérations d'investissement	-63 060 669	0	0	0	0
<i>Flux de trésorerie lié àaux activités de financement</i>					
Dettes financières	4 612 134	3 689 707	2 767 281	1 844 854	922 427
remboursement CT	15 855 669				
Flux net de trésorerie net provenant des activités de financement ©	-20 467 803	-3 689 707	-2 767 291	-1 844 854	-922 427
Variation de trésorerie de la période	-18 111 303	50 971 793	83 394 209	91 816 646	99 564 073
trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	-15 810 903	5 197 033	34 197 033	39 153 328	36 599 958
trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice	-10 613 870	-5 416 837	28 780 196	67 933 524	104 533 482
Variation de trésorerie de la période	5 197 033	-10 613 870	-5 416 837	28 780 196	67 933 524

Après avoir vu les comptes et les résultats prévisionnels, nous sommes en mesure d'évaluer le projet.

CHAPITRE III. EVALUATION DU PROJET

Ce chapitre comprendra l'évaluation financière, l'évaluation socio-économique et le cadre logique du projet.

Section 1. EVALUATION INTERNE

L'évaluation interne concerne l'évaluation financière du projet par la valeur actualisée nette, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération du capital investi et l'indice de profitabilité.

1.1. La Valeur actuelle nette

La Valeur Actuelle Nette est l'écart entre les capacités d'autofinancement actualisés (valeur actuelle) et l'investissement initial.

Nathalie Mourgue insiste que : “ la VAN est l'instrument d'analyse de la valeur d'un projet d'investissement par excellence ; sa supériorité par rapport à toute autre approche en fait un critère irremplaçable.”⁷.

Tableau n° 33 : Valeur actuelle nette

Année	Actualisation (1+i) ⁿ	MBA	MBA actualisé
0			-63 060 669
1	0,847458	7 367 766	6 143 872
2	0,718184	12 520 033	8 991 687
3	0,608631	42 142 283	25 649 100
4	0,515789	46 476 328	23 971 979
5	0,437109	42 572 958	18 609 023
TOTAL		151 079 368	20 304 992

⁷ N. Mourges, Le choix des investissements dans l'entreprise, Economica, 1994, p.23

Ayant une VAN largement supérieure à zéro, l'opération s'avère ainsi avantageuse étant donné que la réalisation de l'investissement ci-dessus revient à décaisser 63.060.669 Ariary et encaisser en retour **20.304.992 Ariary** en contrepartie.

1.2. Le Taux de rentabilité interne

Le Taux de Rentabilité Interne se définit comme le taux d'actualisation pour lequel le cumul des capacités d'autofinancement équivaut au Capital Investi ; c'est-à-dire lorsque la Valeur Actuelle Nette s'annule.

Le taux de rentabilité interne de 24,44% est largement supérieur au taux de rejet. Le projet possède ainsi une marge de sécurité supérieure au taux d'intérêt 20%. Ce taux de rentabilité s'explique par le meilleur rendement que procure le centre et ses activités.

1.3. Le délai de récupération du capital investi

Le délai de récupération des capitaux investis correspond au nombre d'années ou de mois durant lequel le cumul des capacités d'autofinancement actualisé atteigne le capital investi.

Le capital investi est récupéré vers le début du mois de la quatrième année d'exercice. Le projet est très intéressant car avec un DRCI de 3 ans, 10 mois et 16 jours, le projet est qualifié de rentable et viable. De multiples possibilités s'offrent pour son développement et son extension.

1.4. L'Indice de profitabilité

L'Indice de Profitabilité se définit tel le rapport entre le cumul actualisé des capacités d'autofinancement (cash flow) et le capital investi.

La réalisation de l'investissement considéré consiste à recevoir 1,32 Ariary par 1 Ariary décaissé. L'opération est donc avantageuse. L'avantage par Ariary investi est de 0,32 Ariary. Le projet est générateur de valeurs.

Section 2. EVALUATION EXTERNE

2.1. Evaluation économique

La rentabilité est l'aptitude d'une action économique à dégager une marge ou accumuler des richesses afin de pouvoir rémunérer les divers facteurs utilisés pendant la production des biens et services. Le financement de ces facteurs aboutit à la croissance et au développement économique du centre. Elle peut être obtenue ou connue par le rapport entre une grandeur représentative de résultat et capitaux mis en œuvre.

Résultat net

$$\text{Ration de rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$$

Tableau n°34 : Ratio de rentabilité économique

(en ariary)					
Années	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Résultat net	-15 810 903	5 197 033	34 819 283	39 153 328	36 599 958
Valeur ajoutée	35 820 000	42 800 000	74 525 000	82 300 000	89 680 000
	-0,441398744	0,121426005	0,467216142	0,475739101	0,408117284
Ratio de rentabilité économique (%)					
	-44,14	12,14	46,72	47,57	40,81

D'après ce tableau, la capacité d'accumulation de richesse du centre est positive car le taux de rentabilité est supérieur à 12%. Elle connaît une valeur négative à la première année en affichant un pourcentage de -44,14%. Pourtant à partir de la deuxième année, le taux de rentabilité connaît une hausse de 12,14%, une marge positive de 0,14%. A partir de la troisième année, le centre connaît une augmentation de valeur importante. En moyenne, le taux connaît une augmentation de 20,62%.

Le taux de rentabilité économique est supérieur à 12%, le projet est donc rentable et créateur de valeur.

2.2. Evaluation sociale

2.2.1. Création d'emplois

La région IHOROMBE avec ses fortes potentialités est une zone favorable `a la création d'emploi si l'on tient vraiment compte du Plan de développement régional.

La création d'emploi est relative ici `a l'autonomie des paysans par l'intermédiaire du renforcement de capacité en technique agricole et d'elevage.

2.2.2 : Développement social de la région

Le développement social de la région est relatif `a :

- l'accroissement des revenus familiaux et du niveau de la population engendres par l'amélioration du système de production en agro ´elevage;
- l'assurance de ressources financières continues par l'amélioration de la gestion de la production et la diversification des gammes de présentation ainsi que la contribution des revenus monétaires, issus des différents secteurs.

Ce qui fait que, l'amélioration de la condition de vie des paysans `a IHOROMBE dépend essentiellement de la réalisation du plan de développement régionale , appuye par la création du centre de formation en agro- ´elevage, porteur de performance visant `a la professionnalisation de l'Emploi.

2.2.3. Sauvegarde de la biodiversité

Avant d'être un pays developpe ´economiquement, le pays doit avoir sa patrimoine assumée et garder ainsi un profil particulier. Le centre constitue l'interpole entre l'évolution et la valeur traditionnelle.

Malgré les traditions du « tavy », le Centre essaie de sensibiliser les paysans sur l'importance de la sauvegarde de l'environnement et ses impacts sur la culture et l'élevage.

Section 3. ANALYSE DES IMPACTS

3.1. Impacts du projet

La longue expérience en élevage et en agriculture de la Région d’Ihorombe garantit l’impact du projet qui se formalise à travers :

- la préservation de l’environnement ;
- l’adaptation et l’amélioration des techniques de culture et d’élevage permettant de développer la qualité et la quantité des produits agro-pastoraux.

Le projet participera pleinement au développement de la région par le changement de comportement mais il n’est pas seulement porteur d’impacts positifs, il connaît une limite en ce qui concerne la dispense d’une formation relative à l’agriculture et l’élevage à grande échelle par faute de terrain cultivable et de matériels de production.

3.2. Cadre logique du projet

Le cadre logique est un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l’évaluation d’un projet.

Le cadre logique est une vision systémique de l’environnement d’un projet, un ensemble d’éléments interdépendants qui décrivent d’une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d’une intervention⁸.

Le cadre logique explicité les éléments critiques du projet et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et évaluation.

En tant que tel, cet instrument oblige le planificateur ou le manager des projets à raisonner de manière en opérant des choix sur les objectifs, les priorités, les domaines clés d’activités, les ressources et les compétences distinctives sur la base d’une étude de l’environnement ou du marché.

⁸ RAVALITERA, Farasoa, Cours d’entrepreneuriat et gestion de projet, Année universitaire 2005-2006

Selon l'étude d'identification des potentialités de la localité, la place du projet dans le développement socio-culturel et économique de la zone d'implantation se présente comme suit :

DESCRIPTION SOMMAIRE	IOV	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<u>Buts du projet :</u> Formation des paysans en agro-pastorale apte à accroître la valeur ajoutée agricole et à promouvoir l'agrobusiness dans la région IHOROMBE dans le cadre de la réalisation du programme de développement régional.	- 1100 paysans formés en techniques agricoles et élevage en cinq ans	- Rapport de réalisation du Plan communal de Développement concernant : <ul style="list-style-type: none">▪ Taux de réalisation sur l'augmentation de la superficie cultivée▪ Situation du feu de brousse	- Organisation centrée sur la construction sociale et spatiale de la qualité mais dans une optique de marché - Limitation des effets pervers
<u>Objectif du projet :</u> -Accroître la productivité du milieu agricole et maximiser la production rurale.	- Accroissement du rendement économique de la filière agricole et élevage : le niveau de productivité est multiplié par 2, mettant sur le marché des quantités de plus en plus considérables de produits agricoles et d'élevage	Rapport relatif au fonctionnement du centre de formation auprès de la région et du Ministère de l'Education, de la recherche scientifique et de la Formation professionnelle. - Rapport du Ministère de l'agriculture et de l'élevage	Le problème majeur dans la politique de développement rural reste l'harmonisation entre les objectifs nationaux et les objectifs individuels.

<u>Résultat du projet :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Impacts locaux positifs en terme d'activité et de revenus - Le maintien des potentialités du sol 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du revenu familial par une meilleure production 	<ul style="list-style-type: none"> - Constat sur terrain : statistique relative au niveau de la pauvreté dans la Région 	<p>Nécessité d'une nouvelle forme organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui sur les proximités des communautés productrices - Nouveau rapport de coopération et nouvelles stratégies collectives
<u>Activités</u> <ul style="list-style-type: none"> - Formation - Sensibilisation sur les impacts négatifs du feu de brousse - Fond revolving 	<p>180 à 240 paysans par an Réduction à 50% du feu de brousse 05 paysans par promotion et 10 paysans par an financés en fond revolving</p>	<p>Rapport MINAGRI et région Ihorombe</p>	<p>Perception du développement par les paysans et par les autorités locales</p>

<u>Intrants</u>			
Investissements	Ar. 63.060.669	Plan de financement du centre	Moyens disponibles suffisants
Emprunts	Ar. 23.060.669	Relevé bancaire	
Fond de roulement	Ar. 15.855.669	Budget de trésorerie du centre	
Capitaux	Ar. 40.000.000		

CONCLUSION GENERALE

Le lancement d'une révolution verte durable par le biais d'une réforme et de la modernisation des pratiques agricoles à travers la formation et la diffusion des meilleures pratiques ainsi qu'à la promotion de la mécanisation et de l'industrialisation souligné par le Madagascar Action Plan a incité la région Ihorombe à élaborer un plan de développement régional et dont les objectifs se résument en trois visions :

- premier grenier à riz du grand sud de Madagascar,
- position de carrefour déterminant son développement,
- deux visions périphériques : la spécialisation dans la vente de viande de zébus et la promotion des sites touristiques.

Ces objectifs devraient amener à l'augmentation substantielle de la production agricole. Pour ce faire, la création d'un Centre de formation professionnelle en agropastorale dans la région s'avère une primauté du fait que sa complémentarité est prise en considération en tant qu'élément d'amélioration et de consolidation à l'atteinte des objectifs.

Ainsi, le programme de formation à dispenser par le Centre se caractérise par les formations en faveur des activités agricoles, et d'élevage.

Ce développement conçu en tant qu'accroissement de la productivité des facteurs disponibles nécessite des adoptions et des innovations techniques.

Comme il s'agit d'accroître la valeur ajoutée agricole et de promouvoir l'agrobusiness dans le défi n° 6 du MAP, les techniciens formés devraient amener le changement attendu à savoir d'un simple paysan au stade actuel à "un paysan producteur-entrepreneur".

Le point fort du projet réside à son approche cadré dans le plan régional de développement de la région d'Ihorombe et surtout de l'inexistence d'établissement de formation, professionnelle, en général et plus particulièrement en agropastorale dans la région. Le centre fonctionne , d'une part, par système de partenariat, et d'autre part, par voie d'autofinancement. Les partenaires facilitent la percée sur le marché.

Les stratégies adoptées visent à satisfaire les clients, à atteindre les objectifs initiaux et à produire des rendements suffisants afin de pouvoir étendre l'aire du marché.

Ainsi, le projet possède les moyens efficaces qui permettent de rendre la structure d'organisation plus souple, **ce qui nous permet de dire que le projet est efficace.**

Ce qui fait que la stratégie de pénétration est satisfaisante de par sa Valeur actualisée nette satisfaisante s'élevant à 20.304.992 Ariary et un TRI de 24,44%. Le délai de récupération du capital investi est de 3 ans, 10 mois et 16 jours. Par contre, 01 ariary investi a généré 0,32 Ariary, ce qui veut dire que le projet est réaliste et réalisable.

En bref, la création de ces valeurs financières nous prouve l'efficience du projet.

Viabilité nettement relative aux apports socio-économiques, nonobstant à l'amélioration des revenus des ménages par la création d'emplois, le projet participe à la démarcation de la filière agricole et l'élevage de la localité.

En conclusion, ce projet peut être qualifié d'efficient et surtout d'efficace en tant que générateur d'impacts dans la localité d'implantation, d'une part, et dispose de réelles perspectives d'accroissement qui constitue la première base de développement de la région Ihorombe, d'autre part.

BIBLIOGRAPHIE

- DAYAN, Le marketing, PUF, Coll. “ que sais-je ? ”, n°1672, 11^{ème} édition, 2003, 185 pages
- DETRIE J.P et RAMANANTSOA. B., Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983.
- Document de la Direction Interrégionale de l'Agriculture Fianarantsoa en 1998
- Diagnostic des Districts, 2005
- FAYOLL, H. Administration industrielle et générale, Réédition Dunod, 1979, 352 pages
- FRISCH R., Lois techniques et économiques de la production, Dunod, 1963, 120 pages
- MADAGASCAR ACTION PLAN, Engagement 6, Défi 5, “ Renforcer les entreprises locales, les PME et l'Artisanat ”
- MOURGUES, Nathalie, Le choix des investissements dans l'entreprise, Economica, 1994, 231 pages
- RAVALITERA, Farasoa, Cours d'entreprenariat et gestion de projet, Année universitaire 2005-2006

ANNEXES

Annexe I : SUR LA REGION IHOROMBE

Conscient qu'actuellement le monde vit dans un contexte de mondialisation, plus clairement dans un réseau d'interdépendance planétaire, et pour se repérer, la région IHOROMBE " l'éternelle oubliée ", se doit de découvrir et de s'exposer.

En effet, la région IHOROMBE est située dans le centre sud de Madagascar :

- Elle fait partie de la Province de Fianarantsoa
- De par sa position géographique, elle constitue une zone de transition entre le socle cristallin des Hautes Terres centrales et l'étendue sédimentaire du sud-Ouest de Madagascar.

Et ce qui la singularise c'est sa situation en tant que " région carrefour ". Elle est, en effet, en liaison directe avec quatre régions :

- vers le Nord, avec la région de Haute-Matsiatra
- vers l'Est, avec la région Atsimo-Atsinanana.
- Vers le Sud, avec la région Anosy
- Vers l'ouest, avec la région Atsimo-Andrefana

S'étendant sur une superficie de 26.930 Km², elle est répartie sur trois moyennes tourne autour de 6,5 hab/Km². La taille moyenne des ménages est comprise entre 4 à 5 personnes. La population rurale est la plus représentative.

Le Bara étant l'ethnie dominante de la région et autochtone Tompotany, les migrants Betsileo et Antaisaka sont aussi présents. On note également une faible proposition de Merina, d'Antandroy et d'Antemoro. Elle compte 205466 habitants, inégalement répartie à travers le territoire régional. La population de région est en majorité rurale (84,5%) et le taux se trouve dans le District d'Ivohibe.

• LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Les objectifs de développement socio-économique et culturelle de la région IHOROMBE se ré musent en trois visions :

1- Vision centrale

" Que sa position devienne le premier grenier à riz du Grand sud Malagasy "

Pour faire, et retenu comme " design stratégique ", le schéma d'intervention s'appuie sur le développement de la " filière riz " qui retrouver dans l'Ihorombe les

conditions requise pour son essor : de l'espace, de l'eau de bons sols et des groupes ethniques, aussi bien autochtones que migrants, de tradition riziculture.

2- Vision intermédiaire

“Que sa position de carrefour lui sera déterminant pour son développement ”.
Plan régional de développement, Région IHOROMBE, 2007-2011

En exprimant la logique régionale, l'entente entre régions voisines s'avère primordiale dans le domaine économique afin de bénéficier de “ l'économie d'échelle et des avantages comparatifs’. Cette économie d'échelle résulte de l'augmentation de la production de riz qui sera destinée aux régions consommatrices de la Haute-Matsiatra et du sud-Est de la Province de Fianarantsoa, du sud-Ouest et de l'Anosy pour la Province de Toliary, et même pour les autres régions déficitaires de Madagascar.

3- Deux visions périphériques

Il devrait exister une division du travail conduisant chacune d'entre elle à se “ spécialiser” dans des produits pour lesquels elle détient des avantages comparatifs.

Mieux placée pour produire de la viande de zébus nécessaire à l'approvisionnement des villes consommatrices des Hautes terres et de la côte Est, cette “ spécialisation ” de l'IHOROMBE prend acte de son espace et de ses pâturages ainsi que la culture pastorale de ses populations. (Aussi bien autochtones que migrants).

D'autre part, grâce à la promotion de ses sites, l'IHOROMBE deviendrait “ une destination éco touristique “ inégalable ” au niveau des îles de l'océan Indien.

• LA SPECIALISATION : Source de création d'emploi

La spécialisation s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier sur lequel la région IHOROMBE concentre tous ses efforts ; elle se donne pour objectif d'atteindre dans cette activité le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

Toutefois, elle peut revêtir de formes diverses selon la phase de maturité de l'activité et la position concurrentielle adoptée par la région.

Ainsi, la région peut suivre deux voies distinctes, successivement ou simultanément :

- Géographique : qui consiste à faire des choix d'expansion ou de restriction au sein du marché pertinent circonscrivant l'étendue spatiale du domaine d'activité.

- En termes de produit/ marché : qui s'exprime à générique, ou à sélectionner, des couples produit/marchés dont les facteurs clés de succès sont identiques au sein du domaine d'activité.

• LA SITUATION PROFESSIONNELLE

La population, potentiellement active est fortement marquée par le chômage grandissant en milieu urbain et le sous-emploi en zones urbaine et rurale.

La forte proportion d'indépendants et d'aides familiaux est un signe que le secteur informel a pris de l'ampleur notamment dans les villes. Le secteur moderne reste dominé par la fonction publique en pleine réforme. Un programme de décentralisation par les collectivités locales est initié. Le secteur privé, à la faveur du libéralisme économique, s'installe dans un contexte où les opérateurs économiques doivent s'ajuster rapidement (environnement monétaire nouveau, fiscalité à desserrer, libéralisation des poix).

Quand au chômage, en progression, il touche davantage les jeunes, les femmes, alors que le sous emploi est plus important en zone rurale.

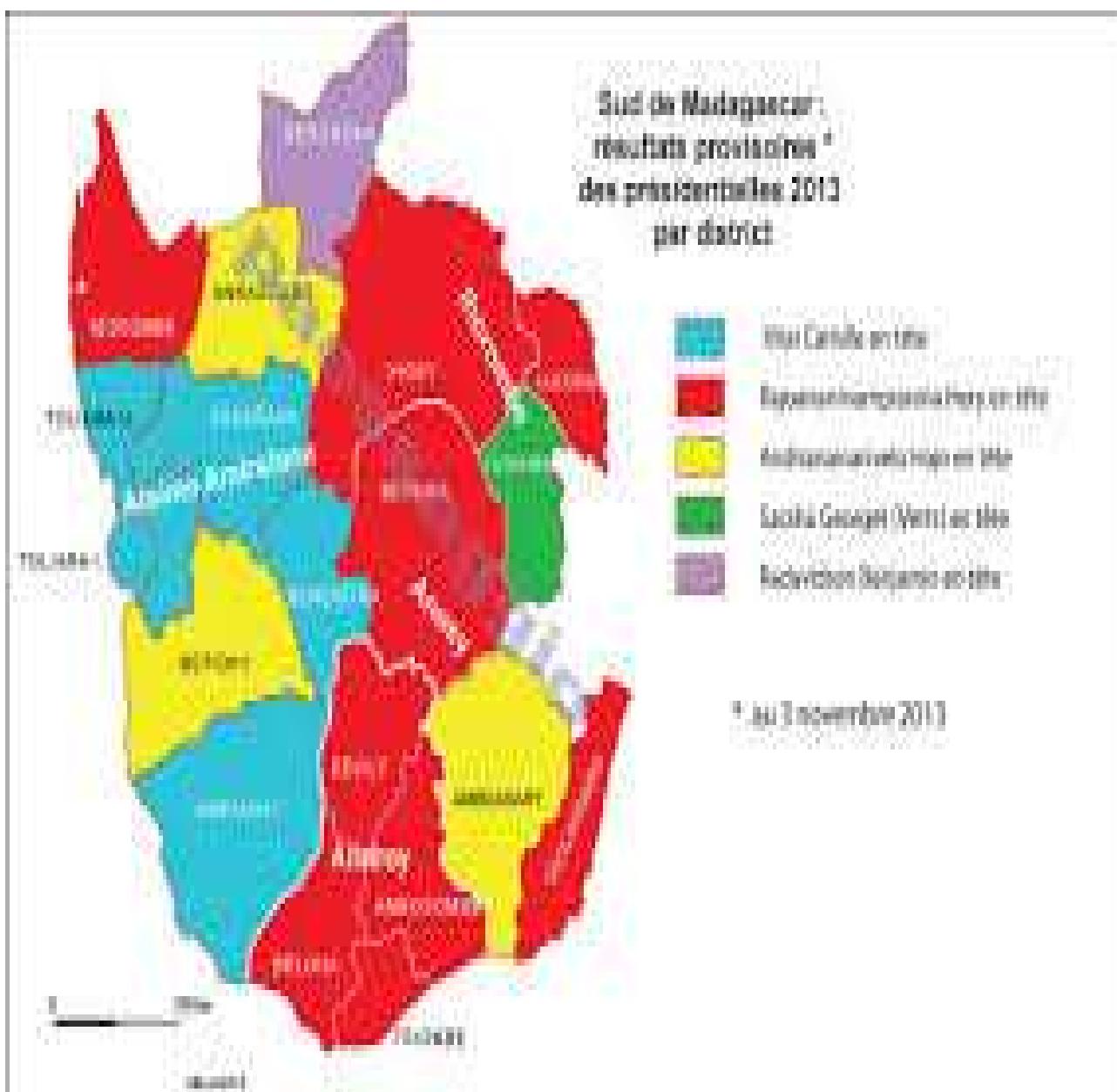
Le bilan de l'Emploi réalisé à partir de l'enquête MADIO, permet de faire le constat suivant :

- Forte croissance de la population active au rythme de la croissance démographique.
- Structure de l'emploi dominé par le secteur agricole (près de 80%), suivi des secteurs informel, malgré un fort niveau de sous-emploi, puis le secteur moderne plus touché par la crise, ne représentant que 6% des emplois.
- Majorité des travailleurs indépendants (54%) et aides familiaux (près du Tiers), faible niveau de salariés (quasi-moitié du quart).
- Chômage en nette progression, passant de 12% de la population active en 200 à 35% en 2006, avec comme victimes principales, les femmes et les jeunes.

Dans un tel contexte, on peut comprendre que chacun s'interroge sur les raisons profondes de cette crise des interventions en matière rurale et que le doute et même le scepticisme puisse gagner ceux qui depuis des années n'ont pas ménagé leurs efforts pour promouvoir un développement rural que l'on aurait voulu " intégré ".

Et il y a lieu de dire tout haut ce que beaucoup pensent tout bas : " Ceux d'entre nous qui sont étrangers au secteur agricole se demandent ce qui se passe et s'interrogent sur la validité même des développement rural ".

Annexe II : Carte de la région d'Ihorombe



Annexe III : calcul Charge et salaire du personnel

- Salaire du personnel

Les charges du personnel englobent les salaires ajoutés des charges sociales patronales (CNAPS et OSTIE)

Les charges patronales, les cotisations à la CNAPS et à l'organisation sanitaire sont calculés selon le tableau ci-après :

	Part. salariale	Part. patronale
CNAPS	1%	13%
Organisme sanitaire	1%	5%

Toutefois, il est à rappeler que l'Impôt général sur le revenu (IGR) est à la charge du gérant de l'entreprise.

Annexe IV : Calcul du flux financier net

La Valeur actualisée nette sera calculée à partir du tableau des flux financiers qui suit :

Tableau : Flux financier net

(En Ariary)

Elements de calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Investissement (1)	63 060 669				
Achats consommés	6 080 000	6 280 000	6 455 000	6 580 000	6 700 000
Services extérieurs	4 000 000	1 920 000	1 520 000	1 120 000	1 120 000
Salaires et charges du personnel	27 501 600	30 251 760	33 276 936	36 589 209	36 971 129
charges financières	20 467 803	3 689 707	2 767 281	1 844 854	922 427
IBS				1 051 109	12 199 986
Total charges	42 193 734	42 141 467	44 019 217	47 185 172	57 913 542
Total dépense	42 193 734	42 141 467	44 019 217	47 185 172	57 913 542
Produits opérationnels	45 900 000	51 000 000	82 500 000	90 000 000	97 500 000
Total produits	45 900 000	51 000 000	82 500 000	90 000 000	97 500 000
Résultat net (11)=(10)-(6)	3 706 266	8 858 533	38 480 783	42 814 828	39 586 458
Amortissement	3 661 500	3 661 500	3 661 500	3 661 500	2 986 500
MBA	7 367 766	12 520 033	42 142 283	46 476 328	42 572 958
Taux d'actualisation (18%)	0,847458	0,718184	0,608631	0,515789	0,437109
Cash flow actualisé	6 243 872	8 991 687	25 649 100	23 971 979	18 609 023
cash flow actualisé cumulé	6 243 872	15 235 559	40 884 659	64 856 638	83 465 661

Annexe V : Calcul du taux de rentabilité interne

D'après la formule :

$$VAN = 0 = \sum_{j=1}^{j=N} MBA_j (1+TRI) - I$$

$$\sum_{j=1}^{j=N} MBA_j (1+TRI) = I$$

le taux de rentabilité interne est le taux qui annule la valeur actualisée nette. Dans notre cas, le TRI se situe entre ces deux choix :

Si $t=24\%$ $I = 61.925.370$

Si $t=24,87\%$ $I = 64.170.165$

Avec

$I = \text{capital investi} = 63.060.669$

$$\begin{array}{ccc}
 24\% & & 24,87\% \\
 \hline
 | & & | \\
 61.925.370 & & 63.060.669 & & 64.170.165 \\
 \hline
 TRI - 24 & & & & 24,87 - 24 \\
 \hline
 & & = & & \\
 63.060.669 - & & & & 64.170.165 - 61.925.370
 \end{array}$$

TRI = 24,44%

Annexe VI : Calcul du Délai de récupération du capital investi

(En Ariary)

Désignations	Année 1	Année2	Année3	Année4	Année5
cash flow actualisé cumulé	6 243 872	15 235 559	40 884 659	64 856 638	83 465 661
Investissement			63 060 669		

Le montant de l'investissement initial se trouve entre la quatrième et la cinquième année,
 $bo = 64\ 856\ 638/4 = 16\ 214\ 159$

Etant le délai sur lequel la somme des Cash flow est égale aux exercices du projet, le DRCI se calcule selon la formule :

$$\text{DRCI} = Io/bo$$

$$\text{DRCI} = 63\ 060\ 669/16\ 214\ 159$$

$$= 3,88$$

$$= 3 \text{ ans et } (0,88 \times 12 \text{ mois})$$

$$= 3 \text{ ans et } 10 \text{ mois et } (0,56 \times 30 \text{ jours})$$

$$\text{DRCI} = \mathbf{3 \text{ ans et } 10 \text{ mois et } 16 \text{ jours}}$$

Annexe VII : Calcul de l'indice de profitabilité

Pour connaître l'avantage induit par 1 ariary de capital investi, il suffit de calculer cet avantage à partir de la formule :

$$IP = (VAN + 1) / I$$

Où :

IP : Indice de profitabilité

VAN : Valeur actuelle nette

I : Investissement

On obtient :

$$IP = (20.304.992 + 1) / 63.060.669$$

$$\mathbf{IP = 1,32}$$

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ANNEXES

INTRODUCTION	01
PARTIE 1. IDENTIFICATION DU PROJET	03
CHAPITRE I. PRESENTATION DU PROJET	04
Section 1. Environnement du projet	04
1.1. Au niveau de l'agriculture	04
1.2. Au niveau de l'élevage	06
Section 2. Caractéristique du projet	08
2.1. Objectifs du projet	08
2.2. Les motifs du choix du projet	09
Section 3. Identification de l'entreprise	09
3.1. Présentation de l'établissement	09
3.2. Le lieu d'implantation	10
3.3. Présentation des produits	12
CHAPITRE II. ETUDE DE MARCHE ET ASPECT MARKETING	13
Section 1. Etude de marché	13
1.1. Analyse de la demande	13
1.2. Analyse de l'offre	16
1.3. La concurrence	18
Section 2. Aspects marketing	19
2.1. Stratégie marketing	19
2.2. Politique marketing	22

PARTIE II. ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE	25
CHAPITRE I. TECHNIQUE DE REALISATION	26
Section 1. Processus de réalisation	26
1.1. Le partenariat avec la Région	26
1.2. Le partenariat avec MINAGRI	27
1.3. Le partenariat avec Heitz	27
1.4. Le Centre de formation	27
Section 2. Identification des matériels	28
2.1. Le bâtiment	28
2.2. Les matériels de formation	29
CHAPITRE II. LA CAPACITE DE PRODUCTION	31
Section 1. Capacité de production annuelle	31
Section 2. Perspectives pour 5 années	32
Section 3. Etude organisationnelle	32
3.1. Organisation de travail	32
3.2. L'organigramme	35
3.3. Le Chronogramme	37
PARTIE III. ETUDES FINANCIERES ET EVALUATION DU PROJET	41
CHAPITRE I. COUT DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET	42
Section 1. Coût des investissements	42
1.1. Immobilisations corporelles	42

1.2.	Amortissement des immobilisations	43
1.3.	Fond de roulement	45
Section 2.	Coût du financement	48
2.1.	Plan de financement	48
2.2.	bilan d'ouverture	48
2.3.	remboursement d'emprunt	49
CHAPITRE II.	COMPTES DE RESULTAT ET BILAN PREVISIONNEL	51
Section 1.	Les comptes de gestion	51
1.1.	Les comptes charges	51
1.2.	Les comptes produits	55
Section 2.	Les bilans prévisionnels	56
2.1.	Les comptes de résultat prévisionnel	56
2.2.	Les actifs et les passifs	58
2.3.	Le flux de trésorerie	62
CHAPITRE III.	EVALUATION DU PROJET	64
Section 1.	Evaluation interne	64
1.1.	Valeur actuelle nette	64
1.2.	Taux de rentabilité interne	65
1.3.	Délai de récupération du capital investi	65
1.4.	Indice de profitabilité	65
Section 2.	Evaluation externe	66
2.1.	Evaluation économique	66
2.2.	Evaluation sociale	67
Section 3.	L'analyse des impacts	68
3.1.	Les impacts du projet	68

3.2. Le cadre logique du projet	68
CONCLUSION GENERALE.	73
TABLE DES MATIERES	
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	