

UNIVESITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE
SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

**PROJET D'EXPLOITATION DE LA SOIE DANS LA
COMMUNE RURALE D'ANDOHARANOFOTSY**

Présenté par : ANDRIANTSEHENO Sylvia Gabrielle

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE
Mme RAVALITERA Faraso
Enseignante Chercheur et Directeur du
Centre d'Etude et de Recherche en Gestion

ENCADREUR PROFESSIONNEL
Mme RAMANANANTOANDRO
Suzanne
Propriétaire gérante de l'entreprise
Manjakalandy

AU : 2008/2009

Session : mars 2009

Date de soutenance : 08 / 04 / 09

REMERCIEMENTS

Avant d'entamer notre devoir, nous présentons nos sincères remerciements à tous ceux qui nous ont aidés à l'élaboration de notre document de projet.

Nous exprimons notre profonde gratitude à :

- Dieu sans qui nous n'aurons jamais pu terminer ce travail ;
- Mr RANOVONA Andriamaro, Professeur titulaire et doyen de la Faculté de Droit, d'Economie de Gestion et de Sociologie ;
- Mr ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférence, et Chef du Département Gestion ;
- Mme RAVALITERA Faraso, Enseignante chercheur, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG) et Encadreur Pédagogique de ce mémoire ;
- Tous les enseignants du Département Gestion pour les enseignements théoriques et pratiques qu'ils nous ont prodigués sans mesure ;
- Mme RAMANANANTOANDRO Suzanne, Propriétaire Gérante de l'entreprise Manjakalandy, Présidente de l'Association Professionnelle de la Soie à Madagascar (ASPM) et Encadreur Professionnel de ce mémoire ;
- Ma famille qui m'a toujours soutenu dans tout ce que j'ai entrepris ;
- La famille RAJERISON
- Tous ceux qui m'ont aidée de près ou de loin dans la réalisation de ce Mémoire

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION

PARTIE I : Identification du projet

CHAPITRE I : Présentation du projet

SECTION I : Analyse de la situation

SECTION II : Caractéristique du projet

CHAPITRE II : Etude de marché, Stratégie et politique marketing à adopter

SECTION I : Etude de marché

SECTION II : Stratégie et politique marketing à adopter

PARTIE II : Etude de faisabilité technique et organisationnelle

CHAPITRE I : Technique de production

SECTION I : Processus de production

SECTION II : Identification des procédés de production

SECTION III : Capacité de production

CHAPITRE II : Etude organisationnelle

SECTION I : Structure organisationnelle envisagée

SECTION II : Organisation du personnel

SECTION III : Organisation du travail et chronogramme

PARTIE III : Etude de faisabilité financière, évaluations et impacts du projet

CHAPITRE I : Etude financière du projet

SECTION I : Investissements liés au projet

SECTION II : Compte de gestion

SECTION III : Etats financiers prévisionnels

SECTION IV : Analyse financière

CHAPITRE II : Evaluations et impacts du projet

SECTION I : Evaluation financière du projet

SECTION II : Evaluation économique et sociale

SECTION III : Le cadre logique du projet

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau N°01 : Tableau descriptif des produits | 17 |
| Tableau N°02 : Tableau récapitulatif des produits | 17 |
| Tableau N°03 : Evolution de la demande en tonnes | 20 |
| Tableau N°04 : Tableau de l'analyse du comportement des consommateurs..... | 22 |
| Tableau N°05 : Motivation et freins d'achat | 23 |
| Tableau N°06 : Evolution de la production de soierie en tonnes | 24 |
| Tableau N°07 : Forces et faiblesses des concurrents | 27 |
| Tableau N°08 : Tarif pour les cinq années d'exercice (valeurs en ariary)..... | 31 |
| Tableau N°09 : Politique de communication et de promotion suivant chaque période | 33 |
| Tableau N°10 : Répartition de la production annuelle..... | 46 |
| Tableau N°11 : Evolution de la production en kg..... | 47 |
| Tableau N°12 : Evolution du chiffre d'affaires en pourcentage | 48 |
| Tableau N°13 : Répartition du personnel | 50 |
| Tableau N°14 : Critères de recrutement | 56 |
| Tableau N°15 : Grille de salaire (valeurs en ariary)..... | 57 |
| Tableau N°16 : Chronogramme de réalisation | 61 |
| Tableau N°17 : Coût des installations techniques (valeurs en ariary)..... | 69 |
| Tableau N°18 : Coût des installations générales (valeurs en ariary)..... | 69 |
| Tableau N°19 : Récapitulatif des investissements techniques (valeurs en ariary)..... | 70 |
| Tableau N°20 : Investissements des activités administratives (valeurs en ariary)..... | 70 |
| Tableau N°21 : Récapitulatif des investissements (valeurs en ariary) | 71 |
| Tableau N°22 : Plan de trésorerie de la première année (valeurs en ariary)..... | 73 |
| Tableau N°23 : Plan de financement (valeurs en ariary) | 75 |
| Tableau N°24 : Remboursement des dettes (valeurs en ariary) | 77 |
| Tableau N°25 : Bilan d'ouverture au 01/01/N (valeurs en ariary)..... | 78 |
| Tableau N°26 : Coût des matières premières (valeurs en ariary)..... | 79 |
| Tableau N°27 : Coût des achats consommés autre que les matières premières en ariary..... | 80 |
| Tableau N°28 : Coût des charges externes (valeurs en ariary) | 80 |
| Tableau N°29 : Charges annuelles du personnel (valeurs en ariary) | 81 |
| Tableau N°30 : Récapitulatif des amortissements (valeurs en ariary) | 82 |
| Tableau N°31 : Récapitulatif des charges (valeurs en ariary)..... | 83 |
| Tableau N°32 : Chiffre d'affaires prévisionnel (valeurs en ariary) | 84 |
| Tableau N°33 : Compte de résultat prévisionnel (valeurs en ariary) | 85 |
| Tableau N°34 : Bilan de l'année N (valeurs en ariary) | 87 |
| Tableau N°35 : Bilan de l'année N+1 (valeurs en ariary)..... | 88 |
| Tableau N°36 : Bilan de l'année N+2 (valeurs en ariary)..... | 89 |
| Tableau N°37 : Bilan de l'année N+3 (valeurs en ariary)..... | 90 |
| Tableau N°38 : Bilan de l'année N+4 (valeurs en ariary)..... | 91 |
| Tableau N°39 : Calcul du seuil de rentabilité (valeurs en ariary) | 93 |
| Tableau N°40 : Calcul du FRNG et du BFR (valeurs en ariary)..... | 94 |
| Tableau N°41 : Ratios de structure (valeurs en ariary) | 95 |
| Tableau N°42 : Ratios de rentabilité (valeurs en ariary)..... | 96 |
| Tableau N°43 : Calcul de la MBA au taux 18% (valeurs en ariary)..... | 99 |
| Tableau N°44 : Calcul de la MBA au taux 31% (valeurs en ariary)..... | 99 |
| Tableau N°45 : Impacts économiques et sociaux..... | 101 |
| Tableau N°46 : Cadre logique de la production | 103 |
| Tableau N°47 : Cadre logique de la vente..... | 104 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure N°01 : Répartition du marché | 28 |
| Figure N°02 : Schéma du processus de production..... | 37 |
| Figure N°03 : Répartition de la production annuelle | 46 |
| Figure N°04 : Evolution de la production sur 5 ans | 47 |
| Figure N°05 : Organigramme en période de démarrage | 51 |
| Figure N°06 : Succession des actions de production | 60 |
| Figure N°07 : Représentation graphique du plan de financement | 76 |

LISTE DES ABREVIATIONS

ONUUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

CITE : Centre d'Information Technique et Economique

EMSF : Espace Métier Solidarité Firaisankina

LK : Landy Kely

LB : Landy Be

MP : Matière Première

PF : Produit Fini

PDM : Part de Marché

VNC : Valeur Nette Comptable

VO : Valeur d'Origine

IR : Impôts sur les Revenus

ES : Emplois stables

RD : Ressources durables

MBA : Marge Brute d'Autofinancement ou cash flow

VAN : Valeur Actuelle Nette

TRI : Taux de Rentabilité Interne

IP : Indice de Profitabilité

DRCI : Délais de Récupération du Capital Investi

INTRODUCTION

L'île de Madagascar est l'un des rares pays d'Afrique qui possède une longue tradition du travail de la soie. Cette tradition séricicole est basée tout à la fois sur l'exploitation des vers à soie sauvages et sur l'élevage de vers à soie du mûrier.

La sériciculture est très pratiquée dans plusieurs régions de Madagascar, notamment à Analamanga, dans l'Itasy, dans le Bongolava, dans le Vakinankaratra, et dans l'Amoron'i Mania, plus précisément à Ambositra.

Ces dernières années, une forte dynamique de relance de la filière, particulièrement au niveau de la sériciculture se fait constater.

D'abord, la MCA, afin de rendre le secteur semi industriel dans un premier temps et industriel par la suite, assure la facilité d'accès aux crédits. En plus, l'organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a appuyé techniquement les artisans en leur donnant des formations afin de renforcer leur capacité, elle a également octroyé des outillages.

Par ailleurs, la filière dispose de réelles perspectives de développement. Tels que sa longue expérience en sériciculture et son savoir-faire artisanal ainsi que ses ressources en matières premières variées : soies sauvages et soies de mûrier ainsi que son marché intérieur qui offre des perspectives d'élargissement et de diversification.

Toutefois, en aval de la filière, les conditions de production artisanales ne permettent pas de valoriser correctement les fils et les tissus produits du fait de l'insuffisance des techniques de filature, l'absence de moulinage et le manque de solidité des teintures.

Par conséquent, comme cette activité est considérée comme étant une activité hautement génératrice de revenus, nous projetons d'entrer dans ce secteur, toutefois elle est mal exploitée d'où le thème « PROJET D'EXPLOITATION DE LA SOIE DANS LA COMMUNE RURALE D'ANDOHARANOFOTSY ».

Voici la manière avec laquelle nous allons procéder, d'abord, nous allons faire une enquête auprès de l'INSTAT, de la Fonction Publique et de la Chambre de Commerce afin d'identifier et d'estimer les consommateurs probables de soie et de les transcrire en nombre de produits pour en obtenir le pesage en fils de soie afin de constituer la demande en soie et une autre auprès de quelques artisans exploitants la soie pour déterminer l'offre à partir de leurs ventes moyennes annuelles et de leur pesage en fils de soie pour ensuite les transcrire sur le nombre total des artisans tout en nous appuyant sur les cours et en nous documentant avec des ouvrages ainsi qu'en visitant divers sites. Ensuite, nous allons délimiter le lieu où

nous allons réaliser notre exploitation. Par la suite nous effectuerons une étude de marché, une étude de faisabilité technique et organisationnelle et enfin une étude financière.

Dans ce devoir, voici le plan que nous allons suivre :

- En premier lieu, nous allons procéder à l'identification du projet où nous allons démontrer sa pertinence. Pour que cette dernière soit confirmée, il faut qu'on procède à sa justification et à la définition de ses caractéristiques puis effectuer l'étude de marché, où nous ferons successivement l'analyse de la demande et de l'offre à partir des enquêtes que nous venons d'énoncer plus haut, afin de trouver notre part de marché et notre clientèle cible pour définir la stratégie et politiques marketing à adopter.
- En second lieu, nous allons procéder à l'étude de faisabilité technique et organisationnelle dans laquelle nous démontrerons l'efficacité du projet. Ici, il faut répondre à la question « COMMENT ? » du projet. Nous allons donc faire ressortir notre processus de production pour identifier nos procédés de production dans lesquels nous trouverons nos moyens matériels, humains et financiers sans oublier les infrastructures dont nous aurons besoin. Par la suite, ces éléments ainsi trouvés, nous allons apprécier l'effet de la technique sur la gestion organisationnelle en faisant ressortir la structure organisationnelle qui s'y affine à partir de sa représentation en organigramme et à la définition des tâches qui doivent être accomplies. Ensuite, nous procéderons à l'organisation du personnel et du travail.
- En troisième et dernier lieu, nous effectuerons les évaluations et identifierons les impacts du projet à partir desquels nous montrerons la rentabilité et l'efficacité du projet. Par ailleurs, de la démonstration de ces procédés découlent ses impacts et durabilités. Ici, nous allons d'abord effectuer l'analyse financière où nous déterminerons le capital dont nous aurons besoin au moyen de l'identification des investissements nécessaires afin de déterminer notre fonds de roulement initial, le financement dont nous avons besoin pour ensuite établir notre bilan d'ouverture. Par la suite, nous identifierons nos comptes de charges et de produits afin d'établir nos états financiers prévisionnels pour déterminer notre bénéfice annuel et sa durabilité pour ensuite procéder à l'analyse financière afin de mesurer la rentabilité et la performance de notre entreprise ainsi que son équilibre financier. Par ailleurs, nous effectuerons l'évaluation financière où nous allons déterminer successivement notre valeur actuelle nette (VAN), notre taux de rentabilité interne (TRI), notre indice de profitabilité (IP) et enfin le délai de récupération du capital que nous allons investir (DRCI) afin de démontrer l'efficacité du projet. Outre cette évaluation, nous effectuerons celle de l'économie et du social. Enfin, nous élaborerons nos cadres logiques.

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

L'identification du projet consiste à démontrer que notre projet est pertinent. Pour ce faire, nous allons justifier et définir les caractéristiques du projet. Par ailleurs, nous allons faire une étude de marché puis définir la stratégie et politique marketing à adopter à notre projet.

Voici le plan que nous allons suivre pour la réalisation de cette première partie :

- D'abord, nous allons établir la présentation de notre projet où il nous faut justifier sa raison d'être et déterminer ses objectifs. Nous verrons :
 - La réalisation de l'analyse de la situation où nous allons procéder à la justification externe et interne.
 - La définition des caractéristiques de notre projet où nous allons procéder à sa définition, à celle de l'entreprise qu'il faut qu'on constitue et enfin à celle de nos produits.
- Ensuite, nous allons effectuer l'étude de marché, qui va se baser sur les enquêtes que nous avons effectué auprès des artisans exploitants la soie, l'INSTAT, la Fonction Publique et la Chambre de Commerce tout en nous appuyant sur les cours et en nous documentant avec des ouvrages ainsi qu'en visitant divers sites, où nous allons déterminer notre clientèle cible, notre part de marché (PDM) et identifier la stratégie et politique marketing appropriées à notre projet. Nous distinguerons :
 - L'étude de marché où nous ferons successivement l'analyse de la demande et de l'offre. Dans la première nous trouverons l'évolution de la demande, l'identification de la clientèle et l'analyse de leurs comportements. Par contre, dans l'analyse de l'offre, nous trouverons son analyse quantitative où nous aurons son évolution et son analyse qualitative dans laquelle il y aura la situation actuelle du marché, nos concurrents directs et indirects ainsi que leurs forces et faiblesses. Par ailleurs, nous allons décrire notre marché cible où nous calculerons le marché disponible, identifierons notre clientèle cible et déterminerons notre part de marché.
 - La détermination des stratégies et politique marketing que nous devons adopter pour rentabiliser notre projet. Nous y trouverons les différentes stratégies existantes pour ensuite définir ceux qui nous sont adaptées.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

La présentation de notre projet consiste à démontrer sa pertinence. Pour y parvenir, il nous faut justifier sa raison d'être et déterminer ses objectifs. Par conséquent, nous allons procéder à une analyse de la situation et à la définition des caractéristiques.

Pour procéder à cette présentation de notre projet, nous allons donc suivre le plan suivant :

- En premier lieu, nous allons réaliser l'analyse de la situation où nous allons procéder à la justification externe et interne du projet.
- En second lieu, nous allons définir les caractéristiques de notre projet où nous allons procéder à la définition du projet, à celle de l'entreprise qu'il faut qu'on constitue et enfin à celle de nos produits

SECTION I : ANALYSE DE LA SITUATION

Dans cette analyse de la situation, l'objectif est de justifier la raison d'être du projet. Pour y arriver, nous allons procéder à la justification externe au projet puis à sa justification interne que nous allons voir successivement.

1.1 : Justification externe au projet

La justification externe au projet est faite dans le but de connaître les menaces et opportunités qui vont se présenter à notre projet. Pour y parvenir, nous allons, voir ce qu'est la soie, l'analyse du secteur d'activité, l'environnement économique, politique et institutionnel, technologique et enfin culturel et social

1.1.1 : Ce qu'est la soie

Nous avons jugé qu'avant de procéder aux justifications de notre projet il est essentiel qu'on sache ce qu'est la soie. Pour mieux la connaître, nous allons voir ce qu'elle est vraiment puis quels sont les animaux qui la produisent?

1.1.1.1 : La soie

Le fil de soie n'est autre que la salive ou la bave des vers à soie. Il se présente sous la forme d'une lanière plate d'environ 20 microns de largeur et 10 microns d'épaisseur, formée

de deux petits fils accolés parallèlement et qui en coupe, montrent une partie interne, âme du fil dénommée fibroïne, entourée d'une couche de grès (ou séricine ou colle), elle-même revêtue d'une substance appelée mucus. Le tout est extérieurement verni.

C'est cette fibroïne qui constitue le fil de soie. Elle est toujours de couleur blanche ou n'est que légèrement teintée, tandis que les autres couches sont colorées en jaune ou en vert. Un traitement approprié, le décreusage, au cours duquel on fait agir sur la soie des solutions qui vont éliminer le grès, le mucus et le verni et respecte ainsi la fibroïne laissant la soie sous l'aspect qu'on lui connaît : blanche, souple et lustrée.

Madagascar dispose de 2 types de soie: l'un issu des « landikely », par la sériciculture¹ qui est communément connue sous le nom de soie d'élevage, soie domestique, soie de mûrier, landikely ou encore landim-boaroihazo, l'autre du « landibe » qui lui, s'appelle soie sauvage. La composition de ces 2 types de soie fait la particularité des articles en soie de Madagascar. Le landibe est réputé pour sa durabilité, le landikely pour sa qualité (brillance, souplesse...)

1.1.1.2: Les animaux producteurs de soie

Il est impératif de savoir de quoi obtient t-on vraiment de la soie?

En ce qui concerne la soie d'élevage, elle est produite par les vers à soie d'élevage connus sous le nom de Bombyx mori. Ils vont muer 5 fois donc auront 5 âges différents. A la fin du 5ème et dernier âge, la montée va débiter, moment au cours duquel les vers vont commencer à cracher toute leur salive en filant leurs cocons par couches successives.

Quant à la soie sauvage, elle est produite par des vers à soie locale dénommée Borocera madagascariensis. Sous cette appellation, on regroupe en fait plusieurs espèces de vers à soie sauvages mais les plus connues vivent dans les forêts de « tapia ». Jusqu'ici on ne connaît pas le nombre de mue de ces vers, mais ce qui est sûr c'est que comme les vers à soie d'élevage, ils filent leurs cocons à la fin de leur dernier âge.

1.1.2 : Analyse du secteur d'activité²

Pour effectuer cette analyse, nous allons voir que c'est une activité ancrée dans la tradition, que cette filière a fait l'objet d'une relance récente et qu'elle présente des atouts et des handicaps à ne pas négliger.

¹ La sériciculture est l'art d'élever des vers à soies pour tirer profit de leur produit

² Source : www.cite.mg-soie.pdf

1.1.2.1 : Soie, activité ancrée dans la tradition

Madagascar possède une longue tradition séricicole basée tout à la fois sur l'exploitation des vers à soie sauvages et sur l'élevage de vers à soie du mûrier.

Depuis le début du siècle dernier, la sériciculture malgache a connu des cycles contrastés avec des périodes d'intense activité et des phases de déclin.

Aujourd'hui encore, la production de cocons est assurée de façon faiblement intensive et essentiellement par des petits producteurs, le plus souvent des femmes, pour lesquels elle représente un revenu d'appoint non négligeable.

La transformation et le tissage sont réalisés sur la base de techniques anciennes, avec un savoir faire réel, dans un cadre essentiellement artisanal. Les productions traditionnelles sont, pour l'essentiel, destinées au marché national. Cependant, des créateurs et organisations dynamiques commencent à diversifier leurs productions en s'appuyant sur des tissages à la texture brute et naturelle, associant souvent soie d'élevage et soie sauvage.

1.1.2.2 : Relance récente de la filière

On constate ces dernières années une forte dynamique de relance de la filière, particulièrement au niveau de la sériciculture :

- A travers la multiplication des opérateurs d'appui à la sériciculture associant parfois le tissage (ONG, associations villageoises, privés) et l'élargissement des zones de production,
- Des programmes de plus en plus nombreux de plantations de mûriers, pour ce qui est des vers à soie d'élevage nécessaire pour l'amélioration de la production et de la qualité des cocons,
- L'engagement de programmes divers de recherche appliquée sur le landibe,
- L'engagement de nouveaux organismes privés ou associatifs dans des programmes de développement du tissage de la soie,
- Une diversification de plus en plus grande de la gamme des produits soyeux,
- Une amorce timide du commerce export.

1.1.2.3 : Atouts de l'activité

La filière dispose de réelles perspectives de développement. Ses principaux atouts se situent aux niveaux suivants :

- sa longue expérience en sériciculture et son savoir-faire artisanal,
- des ressources en matières premières variées : soies sauvages et soies mûrier,
- son marché intérieur qui offre des perspectives d'élargissement et de diversification
- des potentialités d'exportation pour des tissages originaux, de facture artisanale et valorisant bien le savoir-faire malgache dans ce domaine,
- le dynamisme des ateliers de création de l'aval de la filière qui savent valoriser et exploiter les atouts de cette spécificité et qui contribuent à la reprise de la production de soie,
- le dynamisme des opérateurs locaux d'appui aux producteurs en milieu rural.

1.1.2.4 : Handicaps de la filière

Sa principale contrainte réside dans l'insuffisance de matière première, tant en soie sauvage qu'en soie d'élevage, ce qui limite le développement des marchés et du secteur tissage.

- En amont de la filière, la faible productivité de la sériciculture en milieu paysan, liée à plusieurs facteurs :
 - faiblesse des surfaces plantées en mûriers,
 - importantes contraintes foncières,
 - variétés de mûriers peu productives,
 - mauvaise maîtrise des techniques culturales et d'élevage,
 - difficultés d'approvisionnement en graines (œufs de vers à soie) de qualité.
- En aval de la filière, les conditions de production artisanales ne permettent pas de valoriser correctement les fils et les tissus produits :
 - techniques de filature insuffisantes,
 - absence de moulinage,
 - gamme limitée et manque de solidité des teintures,
 - possibilité restreinte de tissage du fait de la seule existence de métiers traditionnels.
- La gamme des tissages a beaucoup de mal à s'élargir pour répondre aux besoins d'un nouveau marché.
- Les produits finis sont relativement chers en raison du prix élevé des cocons et du fait de l'insuffisance de la production de fil de soie sur le marché national.
- Le désengagement de l'Etat de ses fonctions d'appui à la sériciculture en matière de recherche et de vulgarisation : après une longue période de stagnation, ses services, ont

récemment opéré un transfert de compétences et de patrimoine séricicole auprès de nouveaux opérateurs de la société civile, structures privées ou associatives. Malheureusement, ce transfert s'est fait sans que les conditions nécessaires au maintien et au bon développement des ressources génétiques (mûriers, vers à soie) aient été suffisamment assurées.

- Les nombreux organismes d'appui à la sériciculture sont certes plus dynamiques et plus près de la réalité paysanne mais sont dispersés et, malgré leur bonne volonté, manquent encore de compétence séricicole.

Les principales contraintes se situent donc à la fois en amont de la filière (nécessaire accroissement de la production et amélioration de la productivité des exploitations) et en aval, dans les procédés de transformation (techniques de filature et de moulinage, potentiel de tissage, amélioration de la qualité des produits finis).

1.1.2.5 : Enjeux du développement de la filière

Les principaux enjeux se situent ainsi aux niveaux suivants :

- la préservation et le développement de l'originalité de la soie malgache pour développer de nouvelles niches de marché,
- la garantie de la ressource en matières, particulièrement en soie sauvage qui est menacée par le développement même du secteur,
- l'abaissement du prix de la soie d'élevage dans un contexte de rentabilité de la production,
- l'adaptation et l'amélioration des techniques d'ennoblissement du fil et du tissage permettant de développer la qualité et de diversifier la production des soieries malgaches,
- la reconnaissance d'une image spécifique de la soie malgache sur le marché mondial par une véritable labellisation et promotion de son image.

Cette analyse du secteur d'activité soie nous a permis d'entrevoir ce qui a déjà été faite pour le secteur et ce qui peut encore être fait pour lui.

1.1.3 : Environnement économique

La soie a toujours joué un grand rôle dans la vie économique de l'humanité. Actuellement, le paysage économique a beaucoup changé, le marché local est nourri par divers types de produits de tissage : tissus industriels de fabrication local ou étrangère, de fibres naturelles ou artificielles. Il nous est donc indispensable de voir les quelques points qui

suivent pour mieux appuyer notre analyse.

1.1.3.1 : Critères démographiques :

La sériciculture est très pratiquée dans plusieurs régions de Madagascar, notamment à Analamanga, dans l'Itasy, dans le Bongolava, dans le Vakinankaratra, et dans l'Amoron'i Mania, plus précisément à Ambositra. Cependant, elle demeure une activité secondaire qui contribue à l'augmentation de revenus des ruraux et est intéressante dans la mesure où elle ne prend pas beaucoup de temps.

1.1.3.2 : Conjoncture économique :

Considérée comme étant une filière marginale et malgré le fait qu'elle ne représente que 0,2% de la production mondiale de fibres, elle permet à beaucoup de pays producteurs de soie tel que Madagascar de se procurer des devises. La soie connaît depuis l'impulsion du programme d'appui en 2001, une très forte progression qui l'a fait aujourd'hui sortir de l'anonymat et devenir l'une des productions prioritaires de la région des hauts plateaux.

Depuis l'année 2008, afin que la soie malgache puisse être exportable et produise plus de valeur ajoutée, le déficit du pays se porte sur la qualité.

1.1.3.3 : Evolution des structures socioprofessionnelles :

La plupart des artisans de la filière soie le pratique parce qu'ils l'ont hérité. Leur connaissance en la matière reste parfois stationnaire mais avec une expérience sans faille. Ceci a évolué de part l'appui de l'ONUDI à la sériciculture à Madagascar depuis 2001. 4000 familles ont bénéficié du programme de l'ONUDI ayant comme objectif de faire passer la filière du stade artisanal, cette année là, au stade semi industriel dans un premier temps, et à celui industriel, par la suite. Dans ce cadre, des activités ont été entreprises à tous les niveaux de l'activité, notamment, le grainage, l'élevage, la production des cocons, leur transformations et commercialisation. Des formations ont aussi été dispensées. Ainsi, 800 artisans ont été formés de 2001 à 2006.

En 2006/2007, environ 5000 à 6000 familles investissent dans la sériciculture.

Par ailleurs, on constate un dynamisme des ateliers de création de l'aval de la filière par des opérateurs locaux.

1.1.3.4 : Atouts du pays³

Madagascar dispose de plusieurs atouts pour permettre le développement de la filière:

- pour la sériciculture, un climat d'altitude (sur la partie centrale au dessus de 700m) qui permet de faire plusieurs cycles d'élevage par an ;
- sur le moyen ouest, le climat et le sol permettent de faire l'élevage quasiment toute l'année;
- une longue expérience en sériciculture;
- un savoir faire artisanal qui pourrait rehausser la spécificité de la soie malgache;
- une demande de plus en plus croissante. En effet, le port d'articles en soie est de plus en plus à la mode aujourd'hui.

1.1.4 : Environnement politique et institutionnels⁴

Dès novembre 1998, l'Etat, par l'intermédiaire du Ministère de l'industrialisation et de l'artisanat, a demandé à l'ONUDI d'élaborer un programme intégré de développement industriel pour Madagascar. L'ONUDI va donc être en étroite collaboration avec ce Ministère, le secteur privé malgache, le PNUD et les représentants des bailleurs de fonds présents à Madagascar.

En avril 2001 le programme s'inscrit dans le cadre de la stratégie du gouvernement qui consiste d'une part à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour lutter contre la pauvreté ; d'autre part à promouvoir et à faire participer le secteur privé au développement économique et social du pays.

En 2008, l'Etat a contribué à la promotion de la filière en lui trouvant d'autre débouché, en plus des pays européens, qui est l'Afrique.

1.1.5 : Environnement technologique

Comparé aux leaders internationaux de la filière, qui sont déjà, depuis longtemps au stade de l'industrialisation, la plupart des artisans malgaches utilisent encore la technique traditionnelle avec des procédés et des équipements de traitement du fil, de teinture et de tissage à caractère rudimentaire, donc exige beaucoup de temps pour la transformation jusqu'au tissage. Ce retard en technologie, par contre, ne nous porte pas que des

³ Source : www.cite.mg

⁴ Source : www.unido.org

inconvénients du fait qu'il constitue notre originalité.

Mais de part le concours de l'ONUDI, actuellement, les matériels existants ont pu être améliorés, on a par exemple :

- Des bassines de filatures améliorées contre de simples marmites pour la filature de la soie ;
- Des moulins contre le torsage manuel des fils de soie ;
- Des métiers à tisser améliorés contre les métiers à tisser traditionnels verticaux ; ...

1.1.6 : Environnement culturel et social

A Madagascar, la soie a toujours eu une importance culturelle parce qu'elle est un tissu d'une grande noblesse pour les malgaches vu que seul les descendants de sang royal avaient le droit de la porter. En plus de cela, elle était essentiellement utilisée pour les funérailles.

Mais maintenant, après sa démocratisation suite à l'industrialisation internationale, tout le monde porte de la soie.

La soie est donc présente tout au long de la vie des populations malgaches que se soit en costume d'apparat ou linceul accompagnant les morts dans leur tombe.

Par ailleurs, la soie malgache fait effet aux étrangers de différents pays du monde en plus des nationaux, ce qui explique le fait que sa demande augmente considérablement.

Les produits faits en soie sont aussi actuellement en vogue, d'où la ruée des gens vers leur utilisation.

1.2 : Justification interne au projet: Implantation géographique

L'implantation géographique est un point essentiel dans l'élaboration d'un projet. Voici donc, les différents éléments la constituant :

1.2.1 : Disponibilité du terrain

Nous disposons, dans le fokontany de Morarano Firaisana dans la commune rurale d'Andoharanofotsy 600m² de terrain, prêt à bâtir, ce qui suffit largement à construire un bâtiment. Ce terrain nous revient d'un héritage ainsi, nous pouvons l'utiliser, sans frais, pour notre projet d'exploitation.

Notre site d'exploitation va donc se trouver dans la commune rurale d'Andoharanofotsy, plus précisément dans le fokontany de Morarano Firaisana. Cette

commune se situe à 9 km d'Antananarivo vers la route qui mène à Antsirabe et elle se trouve sur la route nationale N°07 et le fokontany à plus ou moins 2 km de la route nationale.

1.2.2 : Raisons du choix

Comme une bonne localisation détermine en grande partie le succès du point de vente, voici les différentes raisons qui nous ont poussés à choisir le lieu de notre site :

- Diminution des charges à partir de la disponibilité du terrain hérité de 600 m² dans le fokontany de Morarano Firaisana de la commune d'Andoharanofotsy au lieu d'en acheter ;
- Caractéristiques du terrain ne nécessitant aucune autre préparation ni de transformation du fait qu'il est prêt à bâtir ;
- Emplacement propice du terrain dans une commune et fokontany à fort développement de l'activité d'hôtellerie et de restauration favorisant ainsi le tourisme ;
- Accessibilité du terrain aux voitures de tout genre sans problème avec une distance de plus ou moins 2 km de la route nationale⁵ ;
- Proximité entre Antananarivo et la commune d'Andoharanofotsy située sur la RN7 avec une distance de 9 km⁶ ;
- Inexistence d'exploitant de la soie dans la région ;
- Opportunité sur le revenu des ménages aisés, constituant la majorité de la population, qui est en moyenne égal à 800 000 Ar par mois par famille dont les 77,5% représentent leurs dépenses⁷. Par conséquent nous pouvons dégager :
 - Dans la commune d'Andoharanofotsy qui est composée de 6 900 toits de 27 597 personnes dont la taille moyenne des ménages est égal à 4 personnes, le reste non dépensé du revenu des ménages est égal à 745 200 000 Ar si on considère que seul les 60% de la population sont des familles aisées.
 $(6\,900 * 60%) * (800\,000 * 22,5\% = 4\,140 * 180\,000 = 745\,200\,000 \text{ Ar}$
 - Par contre, dans le fokontany de Morarano Firaisana, plus de 80% de la population sont des familles aisées. Comme ces dernières représentent 554 ménages sur les 692 du total et qu'ils constituent nos clients potentiels, de la région, par conséquent, nous pouvons espérer qu'une partie du reste de leurs revenus qui est égal à 99 720 000 Ar va constituer une part de notre recette mensuelle.

⁵ Source : Fokontany Morarano Firaisana

⁶ Source : Commune d'Andoharanofotsy

⁷ Source : Enquête fait par la Structure Communale de Développement d'Andoharanofotsy (SCD)

$$(692 * 80\%) * (800\,000 * 22,5\%) = 554 * 180\,000 = 99\,720\,000 \text{ Ar}$$

Le site a donc été choisi dans le but de minimiser les charges et de mieux vendre en attirant le maximum de clients à partir de son emplacement.

Pour conclure cette première section, nous pouvons dire que la raison d'être de notre projet a bien été justifiée parce que d'après notre justification externe, différentes opportunités sont à envisager pour notre projet tel que l'existence de perspectives d'élargissement et de diversification du marché interne de la filière soie même s'il subsiste des enjeux. Par ailleurs, d'après notre justification interne, nous pouvons surtout diminuer nos charges par la disposition du terrain et de son emplacement propice à notre exploitation. La raison d'être de notre projet ainsi justifiée, nous pouvons passer à la l'identification des caractéristiques du projet dans la section suivante.

SECTION II : CARACTERISTIQUES DU PROJET

Les caractéristiques du projet ont pour objectif de décrire notre projet en détail. Pour ce faire, nous allons procéder à sa définition, à celle de l'entreprise puis de ses produits. Par conséquent, nous allons successivement voir la définition du projet, le cadre logique et la description de l'entreprise qu'il faut qu'on constitue ainsi que celle de nos produits.

2.1 : Définition du projet

Un projet, c'est l'expression d'un désir, d'une volonté, d'une intention, d'une ambition. C'est aussi l'expression d'un besoin, d'une nécessité, d'une situation future vivement souhaitée. Il a pour finalité de résoudre un problème, innover, changer anticiper pour passer d'une situation actuelle insatisfaisante à une situation souhaitée plus satisfaisante.⁸

Pour notre part, voici les caractéristiques de notre projet :

- **Intitulé** : Comme nous l'avons vue dans la justification du projet, on a pu démontrer que la soie, à Madagascar, est mal exploitée, c'est pourquoi notre projet s'intitule « PROJET D'EXPLOITATION DE LA SOIE DANS LA COMMUNE RURALE D'ANDOHARANOFOTSY » qui va être réalisée plus précisément dans le fokontany de Morarano Firaisana.
- **Ce à quoi consiste notre projet** : Comme son intitulé l'indique, le projet s'intéresse à l'exploitation de la soie notamment depuis la transformation des cocons en fils de soie, à leur

⁸ Source : Global Vision.Com- *Manuel de gestion de projet*

confection en étoffes jusqu'à leur vente. Les activités du projet vont donc être la production et la vente de soierie. Il nous faut donc nous approvisionner en cocons et en fils de soie (LK et LB) pour la production.

- **Durée** : Notre projet va théoriquement durer pendant 5 ans.
- **Objectifs globaux** :
 - Contribuer à la satisfaction des besoins en soie dans le fokontany de Morarano Firaisana de la commune rurale d'Andoharanofotsy, d'Antananarivo et de Madagascar.
 - Contribuer à l'amélioration de l'exploitation de la soie à Madagascar.
 - Contribuer à la production de soierie dans la région d'Analamanga.
- **Objectif spécifique** : Exploiter de la soie dans le fokontany de Morarano Firaisana de la Commune Rurale d'Andoharanofotsy en produisant et commercialisant, en moyenne, 6kg de soie par mois, sous forme d'étoffes.

2.2 : Cadre juridique de l'entreprise⁹

Ce cadre juridique tient compte du statut juridique de l'entreprise, de la convention avec l'Etat, les organismes publics et privés ainsi que les partenaires s'il en existe. Il permet de réaliser la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise et les rapports avec les tiers.

Sur le plan juridique, il y a :

2.2.1 : Les sociétés anonymes (S.A) ou société de capitaux

Son capital est représenté par des titres négociables : les actions. Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept. Le capital social minimum doit être de 300 000 Ar si la société fait publiquement appel à l'épargne, si non il est d'au moins de 50 000 Ar.

- **Avantages juridiques** :
 - La responsabilité des associés est limitée à leur mise de fonds.
 - Le fonctionnement de la société est assuré sans tenir compte de la personnalité des associés.
 - Avantage financier : La société offre de grandes facilités, car elle peut émettre des actions et de recourir au crédit auprès du public par l'émission d'obligations.
- **Avantage fiscal** : Tous les membres de la direction sont salariés et assujettis à l'impôt sur le revenu.

⁹ Source : ROBERT.L., *Comptabilité des sociétés*, Collection Deprez Duvant, pages : 8, 16, 21

2.2.2 : Les sociétés en nom collectif (S.N.C) ou société de personne

Elle est une société commerciale, désignée par une raison sociale, dans laquelle tous les associés ont la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales. La personnalité de chacun des associés joue un rôle déterminant dans la vie de la S.N.C (intuitu personae). Le capital social, dont aucun minimum légal n'est exigé, est divisé en parts sociale.

- Avantages :
 - La forme convient parfaitement à un petit nombre d'associés, car il suffit de deux associés au minimum pour constituer une telle société.
 - Les règles de fonctionnement sont simples et coûteuses.
 - Le régime fiscal est pratiquement identique à celui des entreprises individuelles : ainsi elles peuvent adhérer aux centres de gestion agréés et faire bénéficier les associés des avantages correspondants.

2.2.3 : Les sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L) ou société mixte

Elle est toujours commerciale, constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Les associés n'ont pas la qualité de commerçants.

La société exerce son activité sous une dénomination sociale suivi ou précédée des mots « Société à Responsabilité Limité » ou des initiales « S.A.R.L » avec l'indication du capital social.

Le nombre de ces associés peut être compris entre deux et cinquante.

Le capital minimum est de 10 000 Ar et est divisé en parts sociales égales qui sont des titres non négociables.

2.2.4 : Une entreprise individuelle ou unipersonnelle

Il peut s'agir soit d'une entreprise agricole soit d'une entreprise artisanale soit d'une entreprise commerciale. Dans ce genre d'entreprise, une seule personne apporte le capital et c'est aussi elle qui dirige la société. Elle concerne surtout les petites entreprises.¹⁰

Ainsi, nous avons vue tous les statuts juridiques que nous pouvons adopter pour notre entreprise. Pour notre part, nous allons opter pour la société individuelle parce que nous allons

¹⁰ Source : ABDIRASSOUL.M ; Professeur de *Politique Général d'Entreprise* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

construire une petite entreprise artisanale qui va elle-même commercialiser ses produits. Ici, une seule personne va fournir le capital nécessaire et cette personne n'est autre que moi. Ce serait aussi moi qui vais m'occuper de la direction de la société tout en apportant le travail utile.

2.3 : Présentation de l'entreprise

Une entreprise peut être définie de différentes manières mais nous allons prendre celle-ci, c'est un ensemble d'organes, de procédures, d'idées organisées en vue de la réalisation d'un objectif commun et distinct de son environnement. C'est donc un système ouvert, finalisé, régulé et composé de sous-systèmes en interaction.¹¹

Pour notre part, en plus du cadre juridique, il faut qu'on détermine la dénomination de l'entreprise qu'il faut qu'on constitue. Pour y parvenir, il faut qu'on tienne compte de ce qui peut bien capter l'attention des gens tout en conservant notre thème qui est la soie.

La dénomination de notre entreprise va être la suivante « LandySoa » parce que :

- en malagasy, « Landy » est la signification de la soie et elle constitue notre produit ;
- comme nous voulons offrir ce qu'il y a de meilleurs à notre clientèle, on a décidé d'ajouter le mot « Soa » qui est un qualificatif malagasy utilisé pour dire ce qu'il y a de bon, de bien ou simplement de meilleurs. Si non, l'intonation du mot « Soa » en malagasy donne en français le mot « soie »

Par ailleurs, cette entreprise sera composée d'un personnel qualifié pour chacun des postes.

2.4 : Présentation des produits

Pendant la durée de notre projet, que ce soit pendant la période de démarrage qu'en période de croisière, nous allons produire des étoffes de soie. Ceci ne nous empêche pas de les transformer de temps à autre, selon la demande des clients.

Ces étoffes, pour être dit simplement, se présentent sous forme de tissu et présenté par panneau. Ce dernier est composé par la chaîne qui est le fils continu de sa longueur et la trame qui est celui de sa largeur. La chaîne et la trame peuvent être des fils de même nature ou non.

On entend par nature les différentes sortes de soie qui sont la soie d'élevage (LK) et la soie sauvage (LB). En plus de ces deux types de soie, il y a aussi la bourrette qui n'est autre

¹¹ Source : ABDIRASSOUL.M ; Professeur de *Politique Général d'Entreprise* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

que le déchet de la soie d'élevage et que l'on traite pour en obtenir un autre type de soie.

En ce qui concerne la confection du tissu, il y a le tissage serré, non serré et très lâche. Ce tissage peut être fait avec comme chaîne et trame :

- De la soie d'élevage (LK × LK)
- De la soie sauvage (LB × LB)
- De la soie d'élevage et sauvage (LK × LB)
- de la bourrette (déchet de soie)¹²

Pour la présentation de nos produits, nous allons, les décrire dans les deux tableaux qui suivent.

Tableau N°01 : Tableau descriptif des produits

| PRODUITS | TISSAGE ET MOTIF ¹³ | COULEUR | CHAINE ET TRAME | MESURE (en cm) | | POIDS (en g) |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|-----------------|----------------|---------|--------------|
| | | | | LONGUEUR | LARGEUR | |
| Echarpe : | Non serré | Naturelle ou colorée | LK × LK | 150 | 30 | 50 |
| | | | LK × LB | 150 | 30 | |
| | Serré avec ou sans motif | Naturelle ou coloré | LB × LB | 150 | 30 | 75 |
| | | | LB × LB | 175 | 40 | 100 |
| Etole : | Très lâche | Naturelle ou colorée | bourrette | 210 | 50 | 75 |
| | | | LB × LB | 210 | 50 | |
| | Non serré avec ou sans motif | Naturelle ou colorée | LK × LK | 210 | 50 | 100 |
| | | | LB × LB | 210 | 50 | |
| | | | LK × LB | 210 | 50 | |
| Kotofahana | Serré avec ou sans motif | Naturelle ou colorée | LK × LK | 210 | 50 | 125 |
| Lamba traditionnel | Serré avec ou sans motif | Naturelle | LB × LB | 220 | 70 | 200 |

Sources : Investigation personnelle

Comme nous le voyons, ce tableau décrit minutieusement nos produits et nous permet ainsi de les apprécier dans leur détail. Par conséquent, nous pouvons constater que chaque produit peut avoir différentes textures et varient selon leur poids.

Tableau N°02 : Tableau récapitulatif des produits

| ETOFFES | ARTICLES |
|--------------------|------------------------------|
| Echarpe | Non serré |
| | Serré PM à motif |
| | Serré PM |
| | Serré GM |
| Etole | Très lâche |
| | Non serré avec ou sans motif |
| Kotofahana | Serré sans motif |
| | Serré avec motif |
| Lamba traditionnel | Serré avec ou sans motif |

Source : Investigation personnelle

¹² Utilisée uniquement pour la confection des étoles

¹³ Quand on parle de motif, les rayures en font partie

Ceci est le récapitulatif du précédent. Il est fait ainsi pour faire ressortir les articles qui vont déboucher des étoffes afin de mieux établir leur tarification par la suite.

En conclusion, de part ces procédés nous avons pu décrire notre projet en détail parce qu'on a pu définir nos objectifs globaux et spécifiques puis notre entreprise qui sera une entreprise individuelle dénommée « LandySoa » et enfin nos produits qui se répartissent en 4 sortes d'étoffes de différents articles. Maintenant, nous pouvons procéder à notre étude de marché.

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que l'analyse de la situation nous a permis de justifier que le projet est réalisable aussi bien sur le plan externe qu'interne parce que :

- Au niveau externe, la raison d'être de notre projet a bien été justifiée à partir de l'existence des différentes opportunités pour la filière soie notamment de part l'existence de perspectives d'élargissement et de diversification du marché interne, où nous voulons percer, même si des enjeux subsistent.
- Au niveau interne, la disponibilité du terrain hérité dans le fokontany de Morarano Firaisana de la commune rurale d'Andoharanofotsy nous permettrait de diminuer nos charges. Par ailleurs, son emplacement nous offre des opportunités tels que la composition de la région en majorité par des cadres, et la hauteur des recettes que nous pouvons tirer de leurs revenus qui est très élevée parce qu'elles représentent 22,5% de ces dits revenus.

Par conséquent, nous pouvons affirmer de part ce que nous venons d'énoncer que notre projet est bel et bien pertinent. Maintenant, nous pouvons réaliser notre étude de marché et déterminer les stratégies et politique marketing que nous allons adopter dans le second chapitre que nous verrons ultérieurement.

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHÉ, STRATEGIE ET POLITIQUE MARKETING A ADOPTER

L'étude de marché a pour objectif la détermination de notre clientèle cible et notre part de marché (PDM) à partir des cours, documentations et enquêtes. Pour y parvenir, nous effectuerons trois enquêtes pour l'analyse de la demande afin d'identifier et d'estimer les consommateurs probables de soie et de les transcrire en nombre de produits pour en obtenir le pesage en fils de soie dans le but de constituer sa demande. La première auprès de l'INSTAT, de la Fonction Publique et de la Chambre de Commerce pour obtenir la répartition de la population malagasy. La seconde auprès d'un échantillon de 50 hauts fonctionnaires et 50 cadres privés, et la troisième auprès des vendeurs locaux afin de connaître le comportement d'achat des consommateurs. Par ailleurs, deux autres enquêtes, l'une auprès du CITE, de l'INSTAT, de l'EMSF et de la Chambre de commerce afin d'obtenir l'effectif des exploitants de la soie et des artisans tisserands et l'autre auprès de quelques uns de ces artisans afin d'obtenir leurs ventes moyennes annuelles et de leur pesage en fils de soie pour ensuite les transcrire sur le nombre total des artisans dans le but de déterminer l'offre en fils de soie.

Voici le plan que nous allons suivre :

- Nous allons effectuer l'étude de marché où nous ferons successivement l'analyse quantitative et qualitative de la demande dans lequel nous trouverons l'évolution de la demande, l'identification de la clientèle et l'analyse de leurs comportements et celui de l'offre. Par ailleurs, nous allons décrire notre marché cible où nous calculerons le marché disponible, identifierons notre clientèle cible et déterminerons notre part de marché.
- Nous allons déterminer les stratégies et politique marketing que nous devons adopter pour rentabiliser notre projet en choisissant l'un des différentes stratégies existantes.

SECTION I : ETUDE DE MARCHÉ

L'étude de marché où nous allons procéder à l'analyse successive de sa demande et de l'offre en fils de soie est faite dans le but de déterminer notre clientèle cible et part de marché.

1.2 : Analyse de la demande

La demande est la somme des consommateurs ou des clients d'un produit.¹⁴

¹⁴ Source : LOYENS.M ; Professeur de *Marketing* ; Département Gestion ; 1^{ère} année, AU : 2003/2004

Pour notre part, afin de procéder à notre analyse de la demande nous allons d'abord voir l'évolution de la demande puis identifier la clientèle et enfin nous allons faire l'analyse du comportement des consommateurs.

1.2.1 : Evolution de la demande

A Madagascar, l'évolution de la demande en soie ne peut être mesuré qu'en terme de cocons et/ ou de fils de soie (LK et LB) demandé par kg ou en tonne et non pas à la quantité de produits ou articles de soie demandée. Elle est fondée de la sorte parce que la soie en plus de sa confection en étoffes peut, après différentes transformations, nous donner une multitude d'articles. Par conséquent, il nous serait difficile de les répertorier selon leur demande pour ensuite nous donner la demande globale de la soie.

Selon les informations que nous avons recueillies auprès du CITE et de l'association TSARALANDY, voici l'évolution de la demande :

Tableau N°03 : Evolution de la demande en tonnes

| Rubrique | 2003 | 2007 | 2008 |
|--------------|------|------|------|
| Fils de soie | 26,8 | 28 | 28,3 |

Sources : www.cite.mg; Association Tsaralandy et investigation personnelle

Ici nous ne disposons que de la demande de l'année 2003 et 2007 parce que celle de 2008 reste encore non disponible. Voici comment nous avons calculé la demande de l'année 2008 de ce tableau :

$$\text{Ecart } 2003/2007 = 28 - 26,8 = 1,2$$

$$\text{Ecart annuel} = \frac{1,2}{4\text{ans}} = 0,3\text{t} \quad \text{d'où demande } 2008 = 28 + 0,3 = 28,3\text{t}$$

$$\boxed{\text{Demande } 2008 = 28,3\text{t}}$$

Par contre, d'après les enquêtes¹⁵ que nous avons menées auprès d'un échantillon de 100 personnes de la clientèle cible, dont les hauts fonctionnaires et les cadres des entreprises privées sont représentés par 50 personnes chacun, voici la demande de l'année 2008 :

$$\text{Population totale} = 19\,448\,815^{16}$$

$$\text{Population active} = 19\,448\,815 * 53\% = 10\,307\,871$$

$$\text{- Chômage} = 10\,307\,871 * 2,8\% = 288\,620$$

$$\text{Travailleurs} = 10\,019\,251 \begin{cases} \rightarrow \text{Fonctionnaires} = 20\% \\ \rightarrow \text{Privés} = 80\% \end{cases}$$

¹⁵ Questionnaire de la demande, confère annexe N°01 page II et III

¹⁶ Collecte de données relatives à la répartition de la population (effectué auprès de l'INSTAT et de la Fonction Publique), confère annexe N°01 page I

Fonctionnaires = 2 003 850 dont 5% sont des haut fonctionnaires soit 100 192

Privés = 8 015 401 dont 5% sont des cadres soit 400 770

Après enquête¹⁷, sur 50 hauts fonctionnaires et 50 cadres des entreprises privées, nous avons trouvé que parmi ces enquêtés, 50% étaient des acheteurs, 20% étaient intéressés par la soie et le reste qui est de 30% ne s'y intéresse pas. Par conséquent, 70% des cadres et hauts fonctionnaires représentent notre demande locale probable. L'achat moyen de ces produits par cette couche de la population est d'une fois tous les trois ans.

D'après ce qu'on a vu dans nos cours, il existe des méthodes pour projeter le résultat de ces enquêtes sur la population réelle toutefois, nous allons procéder comme suit :

$$\text{Demande locale probable de l'année 2008} = \frac{(100192 + 400770) * 70\%}{3} = 116891$$

Outre cette demande locale, il y a aussi les touristes qui sont de 390 336 personnes en 2008.

Touriste adultes = 390 336 * 75% = 292 752 dont les 30% sont susceptibles d'acheter des produits de soie, ils sont de l'ordre de 87 825 personnes ;

Demande totale probable = 116 891 + 87 825 = 204 716 personnes

Comme le poids moyen des articles de soie est de 137,5g, voici la demande en volume de soie :

| |
|---|
| $\text{Demande de soie en volume} = 204\,716 * 137,5 = 28\,148\,450\text{g soit } 28,1\text{t de fils de soie}$ |
|---|

1.2.2 : Identification de la clientèle

Nous allons essayer de la classer selon le volume de leur achat. Voici cette clientèle:

- Les entreprises exportatrices et/ou boutiques de revente ;
- Les particuliers :
 - Les cadres malagasy : ils achètent fréquemment de la soie et sont composés des cadres nationaux qui représentent la bourgeoisie malagasy notamment ceux de la haute société.
 - Les étrangers résidents ou de passage c'est-à-dire touristes: en plus de ceux cités plus haut, ils font parti de ceux qui en achètent en grande quantité.
 - Le reste de la populaire : ils sont ceux qui en achètent le moins et ce spontanément.

Ces produits ne sont généralement pas à la portée de tous, c'est pourquoi seule une petite partie est représentée par la masse populaire, les acheteurs spontanés.

¹⁷ Questionnaire de la demande, confère annexe N°01

1.2.3 : Analyse du comportement des consommateurs

Cette analyse est faite afin d'identifier ses besoins c'est-à-dire, son comportement face à un produit de soierie notamment pourquoi ils les achètent ou non et comment ?

Pour la réalisation de notre étude, nous avons effectué une enquête auprès de 15 vendeurs de produits de soie parce que c'est le moyen le plus sûr pour obtenir le maximum d'information sur chaque groupe de consommateur. Nous allons représenter le résultat de cette enquête dans le tableau qui suit.¹⁸

Tableau N°04 : Tableau de l'analyse du comportement des consommateurs

| Eléments | Entreprises | Particuliers | | | |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| | | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la populaire |
| Pourcentage d'acheteurs | 50% | 20% | 12,5% | 12,5% | 5% |
| Quantité achetée | Beaucoup | Beaucoup | Beaucoup | Beaucoup | Peu |
| Fréquence d'achat | Par semaine / mensuelle | Mensuelle | Mensuelle | A chaque visite | Variée et non défini |
| Mode d'achat | Par chèque, en espèce | Par chèque, en espèce | Par chèque, en espèce | Par chèque ou en espèce | En espèce |
| Lieu d'achat | Leur lieu de vente | Boutiques, foires, expositions | Boutiques, foires, expositions | Boutiques, foires, exposition | Artisans tisserands |
| Préférence | Etoles | Etoles | Etoles | Etoles | Etoles |

Source : enquête fait auprès de 15 vendeurs de la soierie

Les entreprises et revendeurs achètent la majeure parti de la production des artisans notamment leur moitié. Par la suite, les cadres malagasy achètent les 20% toutefois, si nous rassemblons les étrangers ils arrivent à consommer 25% de la vente. Par ailleurs, les préférences de ces deux segments sont identiques parce qu'elles sont tous tournées vers l'étole.

1.2.3.1 : Motivation et freins d'achat :

La motivation est la raison qui pousse un individu à acheter un produit.

Les freins se caractérisent par des motivations négatives qui empêchent l'individu d'agir.¹⁹

Pour notre part, les raisons de l'achat ou non, l'utilisation et le port de ces produits varient selon le type de client. Nous allons représenter ces motivations et freins dans le tableau suivant.

¹⁸ Questionnaire en annexe N°01

¹⁹ Source : LOYENS.M, Professeur de *Marketing*, Département Gestion, 2^{ème} année, AU : 2004/2005

Tableau N°05 : Motivation et freins d'achat

| | MOTIVATIONS | FREINS |
|-----------------------------------|--|--|
| Entreprises et simples revendeurs | *Achat et revente *Recherche de profit *Exportation | Tissus ne suivant pas les normes |
| Cadres malagasy | *Fanatisme et amateurisme *Mise en valeur et confirmation de leur situation sociale de part la noblesse de la soie *Affirmation de leur personnalité / caractère de part leur fanatisme *Suivre la tendance nationale | *Inexistence d'intérêt pour la soie *Préférence de texture ou de couleur |
| Résidents étrangers | *Fanatisme et amateurisme *S'adapter à la culture et à son pays d'accueil *S'identifier parmi les nationaux *Suivre l'évolution culturelle du pays | *Inexistence d'intérêt pour la soie *Préférence de texture ou de couleur |
| Touristes | *Fanatisme et amateurisme *Matérialiser leur séjour en en ramenant chez eux *Pour les offrir en guise de cadeau | *Inexistence d'intérêt pour la soie *Préférence de texture ou de couleur |
| Reste de la population | * Fanatisme et amateurisme *Pour un évènement tel que : mariage, soirée, réception *Besoin de paraître *Suivre le vent de la mode | *Peur du prix (trop cher, presque la moitié du SMIG) *Inexistence d'intérêt pour la soie *Pensée que les étoffes de soie ne sont que des linceuls *Ignorance de la démocratisation de la soie où tout le monde peut en porter *Préférence de texture ou de couleur |

Source : Investigation personnelle

Nous pouvons constater que c'est surtout le fanatisme et l'amateurisme qui poussent chaque groupe des particuliers à acheter de la soie. Par ailleurs les raisons qui empêchent ces groupes à acheter sont identiques même si ceux du dernier sont surtout basés sur la peur du prix.

1.3 : Analyse de l'offre

L'offre est la somme des entreprises qui offrent le même produit sur un même marché.²⁰

1.3.1 : Analyse quantitative de l'offre

Nous savons que le marché de la soie est encor vaste et que le nombre d'exploitants est assez important, mais la qualité reste le moyen de les différencier.

1.3.1.1 : Evolution de l'offre

L'offre de la soierie est l'ensemble des produits soie mise à la disposition des consommateurs par les producteurs. Toutefois, nous allons raisonner en termes de fils de soie produits pour les mêmes raisons qui ont été énoncée à l'analyse de la demande.

Nous allons voir successivement l'offre locale et étrangère.

²⁰ Source : LOYENS.M ; Professeur de *Marketing* ; Département Gestion ; 1^{ère} année ; AU : 2003/2004

a) Local

Nous allons représenter l'évolution de l'offre dans le tableau suivant :

Tableau N°06 : Evolution de la production de soierie en tonnes²¹

| Rubriques | 2001 | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------|------|------|------|------|
| Fils de soie | 10 | 17 | 14 | 17 |

Sources : www.cite.mg, www.madagascar-tribune.com; association Tsaralandy

L'amélioration de la technique en sériciculture appuyée par l'ONUDI qui a été installée en 2001, et qui a théoriquement pris fin en 2006 est la source de cette croissance de production de 2001 à 2006.²²

En 2007, cette production a baissée du fait de la fin de cet encadrement fait par l'ONUDI en 2006.

Par ailleurs, afin de mieux appuyer ces données, nous avons mené notre propre enquête auprès de certains artisans pour obtenir une estimation de l'offre de l'année 2008. Remarquons d'abord que l'offre que nous allons calculer va se baser sur la production et vente total des artisans parce qu'ils ne produisent généralement que sur commande et ses produits sont donc tous vendu et ce pour la majorité aux entreprises exploitantes de soie qui les revendent par la suite.

Nombre total d'artisans = 1281

Production vendue par artisan = 8 lamba par mois soit 96 par an

Poids moyen d'un lamba = 137,5g de fils de soie

$$\text{Offre} = \frac{(1281 * 96 * 137,5)}{1000000} \Rightarrow \boxed{16,9\text{t de fils de soie} = \text{Offre}}$$

b) Etranger

Ici nous parlons de l'importation de soie. Des revendeurs locaux en textile, notamment, les grands magasins comme l'EURÉKA importent des tissus et articles de soie mais, le plus souvent, il s'agit de tissu. En 2006, Nous avons 383,78kg de fils importés pour une valeur de 34 540 000 Ar ce qui explique que l'offre national ne réussit pas à satisfaire la demande.

1.3.2: Analyse qualitative de l'offre :

Pour procéder à l'analyse qualitative de d'offre, nous allons d'abord évaluer la situation actuelle du marché de la soie puis nous allons identifier nos concurrents.

²¹ Questionnaire d'enquête en annexe N°02

²² Source : Madagascar-Tribune.com, Date de mise en ligne : vendredi 9 novembre 2007

1.3.2.1 : Situation actuelle du marché²³

Le marché de la soie, que nous allons voir successivement, se divise en deux catégories et ces derniers sont :

- Le marché intérieur
- Le marché à l'export

a) Le marché intérieur

Le marché intérieur offre encore des perspectives d'accroissement qui constituent entre autre la première base du développement de la filière. Il dépend cependant :

- de l'élévation du pouvoir d'achat de la population,
- de la diversification et la relative « démocratisation » de la soie par la diversification des produits et dans un cadre de baisse du prix des soieries,
- du développement de l'activité touristique.

Ce marché n'est toutefois pas illimité. Un accroissement incontrôlé de la production risque à terme de provoquer un effondrement, des prix et des conséquences très négatives sur l'ensemble de la filière.

b) Le marché à l'export

Au niveau du marché mondial, la filière malgache n'occupe qu'un très faible espace : de l'ordre de quelques dizaines de tonnes de soie pour une production mondiale d'environ 80 000 tonnes.

Les cours de la soie sont maintenus à des prix extrêmement bas depuis de nombreuses années par la Chine qui domine très largement le marché mondial. Les fils malgache, dont les prix sont entre 2 et 3 fois plus élevés que ceux du marché mondial (40 à 60 \$/kg de soie grège contre 20 à 23 \$/kg pour le fil chinois), n'est pas compétitif et ne répond pas encore aux caractéristiques du marché international.²⁴

Face à ces écarts de prix, la sériciculture malgache court le risque réel d'être gravement concurrencée par des importations massives de fil et menacée d'extinction par manque de compétitivité, ce qui est advenu dans de nombreux autres pays à tradition séricicole.

En regard de ce danger, la soie malgache bénéficie de réels atouts qui résident dans l'originalité de sa production soyeuse qui est largement liée à l'intégration des soies sauvages et des soies de mûrier. C'est donc en se donnant les moyens de se démarquer des produits

²³ Source : www.cite.mg-soie.pdf

²⁴ Source : www.cite.mg-soie.pdf

soyeux classiques commercialisés à bas coût par les pays asiatiques que la soie malgache peut se trouver un créneau sur le marché international, principalement vers l'Europe et les Etats-Unis et actuellement l'Afrique.

1.3.2.2 : Les concurrents

Nulle activité n'a de concurrents, par conséquent, nous en avons aussi en ce qui concerne la production et la commercialisation des étoffes de soie. Voici nos principaux concurrents directs et indirects :

1.3.2.1 : Les concurrents directs

Les concurrents directs sont ceux qui offrent les mêmes produits que nous sur le marché.²⁵

Nos concurrents directs sont :

- Les entreprises exploitantes de soie (tissage) qui sont au nombre de 15.
- Les petits revendeurs tels que ceux du CENAM et d'Andravoahangy
- Les artisans tisserands qui sont de petits producteurs individuels qui ne sont pas tous d'Antananarivo mais peuvent aussi provenir d'autres régions notamment pour ce qui est des producteurs de Landy Be. Ils sont au nombre de 1281 artisans.

1.3.2.2 : Les concurrents indirects

Les concurrents indirects sont les entreprises qui offrent des produits de substitution.²⁶

Pour notre part, nos concurrents indirects sont les suivants :

- Les producteurs de soie synthétique qui mélangent fil de soie et de coton ou ceux qui n'utilisent tout simplement pas du fil de soie et prétendent produire des étoffes de soie ;
- Les importateurs de soie étrangère qui vendent leur produit à des prix très compétitifs ;
- Tous ceux qui sont dans l'industrie et le commerce du tissu et du textile susceptibles de nous concurrencer qu'il s'agisse de fils naturels ou non.

Ainsi, quand on parle de soie, on a toujours en tête tous ce qui touche aux tissus puisque la soie elle-même est confectionnée sous forme de tissu malgré qu'elle soit généralement présentée par panneau.

²⁵ Source : LOYENS.M ; Professeur de *Marketing* ; Département Gestion ; 1^{ère} année ; AU : 2003/2004

²⁶ Source : LOYENS.M ; Professeur de *Marketing* ; Département Gestion ; 1^{ère} année ; AU : 2003/2004

1.3.2.3 : Les forces et faiblesses des concurrents

Nous allons les représenter dans le tableau suivant ;

Tableau N°07 : Forces et faiblesses des concurrents

| CONCURRENTS | FORCES | FAIBLESSES |
|--------------------|---|--|
| DIRECTS | <ul style="list-style-type: none">• Ancienneté dans la filière• Expérience en la matière• Capacité de production élevée• Gamme de produits multiple• Notoriété• Volume d'affaires élevé• Technique de communication avancée | <ul style="list-style-type: none">• Absence d'innovation pour la plupart• Tendance à primer la quantité en délaissant la qualité• Confiance démesurée de leur notoriété |
| INDIRECTS | <ul style="list-style-type: none">• Capacité élevée à fournir leur consommateur• Gamme de produits multiple• Notoriété• Volume d'affaires élevé• Puissance de leur technique de communication• Faiblesse de leur prix de vente | <ul style="list-style-type: none">• Faiblesse de la valeur de leurs produits tant sur leur prix que sur leur valeur morale• Non originalité de la texture de leur tissu qui n'a pas été fait avec un art artisanal comme le notre |

Source : Investigation personnelle

Nous pouvons constater que les forces et faiblesses diffèrent selon les concurrents.

1.5 : Description du marché cible

Pour procéder à cette description du marché cible, nous allons d'abord déterminer le marché disponible puis les caractéristiques de notre marché cible pour enfin déterminer notre part de marché.

1.5.1 : Marché disponible

Le marché disponible représente le reste du marché non servi par la concurrence c'est-à-dire la demande non satisfaite par l'offre. Autrement dit, c'est la différence entre la demande et l'offre existant.

Pour notre part, voici la formule à partir de laquelle nous déterminerons le marché disponible pour la filière soie :

$$\text{Marché disponible} = \text{demande en fils de soie} - \text{offre en fils de soie}$$

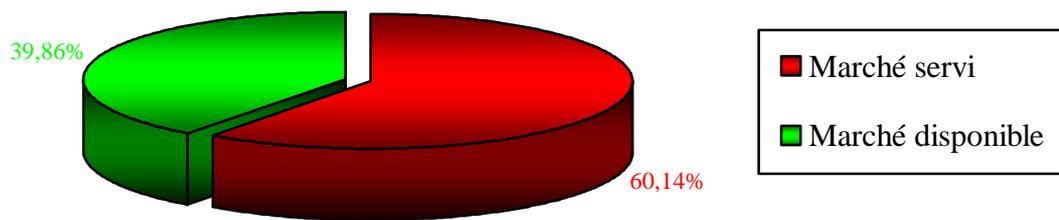
A partir des enquêtes relatives à l'offre et à la demande de soie que nous avons effectués, voici le marché disponible qui en découle avec pour base l'année 2008 :

Marché disponible = $28,1t - 16,9t = 11,2t$ soit 39,86% du marché²⁷

Marché disponible = 39,86% du marché

De part ce résultat du marché disponible qui est de 39,86% du marché, nous pouvons affirmer que le marché est encore large parce que les exploitants existants n'arrivent qu'à satisfaire qu'un peu plus de la moitié de la demande annuelle et ceci est appuyé par l'existence d'importation de fils et de tissus de soie.

Figure N°01 : Répartition du marché



Cette figure nous montre explicitement, que le marché est encore très large.

1.5.2 : Caractéristiques du marché cible

Nous avons déjà vu dans l'analyse de la demande que le marché de la soie notamment ses consommateurs se divisent en deux groupes distincts.

Comme nous l'avons déjà dit, nos produits appartiennent à une filière marginale où seul les personnes d'un revenu supérieur ou égal à la moyenne s'en procurent généralement et régulièrement.

C'est pourquoi, nous allons surtout cibler les personnes à revenu élevé et choisir comme principaux clients les 5 entreprises exportatrices d'articles de soie et quelques particuliers dont les cadres malagasy et les étrangers sans toutefois négliger le reste de la population. Par conséquent, les segments de notre clientèle cible sont donc au nombre de deux, les voici :

- Les entreprises exportatrices²⁸
- Les particuliers

1.5.3 : Détermination de la part de marché (PDM)

La détermination de notre part de marché nous permettrait de connaître notre niveau de compétitivité par rapport aux autres.

²⁷ Si l'on considère les données de l'association Tsaralandy, le marché disponible est de 74%, mais le fondement de ces sources demeure flou. Toutefois, ce-ci prouve que le marché est encore large.

²⁸ Liste confère annexe N°03

Afin de déterminer notre part de marché, il faut qu'on tienne surtout compte de nos moyens humains au niveau de l'atelier qui sera composé de 6 personnes et de nos matériels c'est-à-dire de nos installations techniques, à partir desquelles nous allons faire notre production. Ces installations seront composées des matériels anciens et ceux améliorés par l'ONUDI et par la suite fournis par l'EMSF.

Par ailleurs, compte tenu de ces deux moyens, dont nous allons disposer, nous ne pouvons nous permettre de fabriquer beaucoup sans qu'il n'y ait de répercussions négatives en ce qui concerne la qualité de nos produits. Autrement dit, nous n'allons pas produire au dessus de nos moyens et surtout pas au détriment de la qualité de nos produits à partir de laquelle nous voulons être le meilleur.

Par conséquent, nous avons décidé de ne prendre que 0,56% du marché disponible, qui est, rappelons le, égal à 11,2t ou 11 200 kg soit 39,86% de la demande annuelle en 2008.

Notre PDM = $11\ 200 * 0,56\% = 62,72\text{ kg}$

PDM = 0, 56% du marché disponible = 62 kg

- Pour conclure cette étude de marché, nous pouvons dire qu'à partir des informations que nous avons recueillies et des enquêtes que nous avons menées pour l'année 2008, nous avons pu déterminer la part de marché disponible qui est de 39,86% du marché. Par ailleurs, nous avons choisi de ne prendre comme PDM que les 0,56% de ce marché disponible soit 62 kg de fils de soie compte tenu de nos moyens. En dernier lieu, notre clientèle cible se répartit en 2 segments qui sont les 5 entreprises exportatrices ainsi que les particuliers dont les cadres malagasy, les étrangers et le reste de la population. Maintenant, nous pouvons déterminer la stratégie et politique marketing que nous allons adopter dans la section suivante.

SECTION II : STRATEGIE ET POLITIQUE MARKETING A ADOPTER

Nous devons déterminer la stratégie et politique marketing que nous devons adopter pour assurer la rentabilité de notre projet. Pour ce faire, nous allons voir différentes stratégies pour ensuite définir les politiques adéquates.

2.1 : Stratégie

La stratégie marketing a pour objet d'assurer sur un long terme le développement des ventes rentables en gagnant des clients et éliminant la concurrence afin de couvrir au mieux

les frais fixes de l'entreprise permettant ainsi de générer des économies d'échelles (produire beaucoup pour baisser les coûts à partir des CF ou CV).

Voici quelques stratégies marketing :

- **La stratégie de développement**, qui vise à engendrer des gains à long terme par la conquête de PDM à partir de la possession de compétence commerciale et technologique afin d'être en mesure de dominer les concurrents et de saisir les opportunités de développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau marché.
- **La stratégie de stabilisation** dont le souci est de maintenir une position concurrentielle acquise et les résultats financiers associés à partir de la maîtrise des coûts ou la défense de la marque.
- **La stratégie de relance** dont le but est de stopper un déclin et de renverser la situation pour retrouver une position saine à long terme.
- **La stratégie de rentabilisation** dont l'objectif est de rentabiliser au maximum une activité avant de s'en désengager et de l'éliminer du portefeuille. La PDM est donc ici sacrifié au bénéfice des profits immédiats.
- **La stratégie pull** qui consiste à attirer les clients vers le produit avec des supports médiatiques. Cette stratégie est surtout adoptée lors du lancement de nouveaux produits.
- **La stratégie push** qui, contrairement à la stratégie pull, consiste à pousser les produits vers les clients. Pour ce faire, il faut qu'on crée des évènements tels que les foires.

Pour notre part, nous allons adopter la stratégie de développement parce qu'elle vise à engendrer des gains à long terme par la conquête de PDM, ce qui est notre cas. Pour parvenir à conquérir une PDM, il nous faut aussi attirer les clients à partir de la stratégie pull.

2.2 : Politique marketing :

La politique marketing est la base de l'élaboration de la stratégie d'une entreprise. Ces composantes sont au nombre de quatre et nous allons les voir successivement dans les points suivants :

2.2.1 : Politique de produit

Quand on parle de politique marketing, la politique de produit nous vient en tête la première. Pour notre part, nous allons adopter la stratégie de positionnement qui consiste à donner une place à nos produits dans l'esprit du client par rapport à la concurrence. Pour y

parvenir, nous allons faire de notre mieux pour primer la qualité de nos produits²⁹ et en faisant en sorte qu'ils soient bien confectionnés et ensuite passer à leur contrôle minutieux.

2.2.2 : Politique de prix

Le prix est un élément très déterminant pour la vente d'un produit. Cette vente conduit à établir la tarification de nos produits.

La politique de prix que nous allons adoptée est l'écrémage parce qu'elle s'adresse en premier lieu à une clientèle de niveau sociale élevé telle que la nôtre. Par ailleurs, elle constitue aussi un moyen efficace pour évaluer l'opinion des consommateurs et aussi pour garantir un produit unitaire important et une image de marque forte.³⁰

Ainsi, le tarif des produits sur les cinq années d'exercice sera fixé dans le tableau suivant avec pour base le prix pratiqué sur le marché.

Tableau N°08 : Tarif pour les cinq années d'exercice (valeurs en ariary)

| PRODUITS | TARIF DU MARCHÉ | TARIF DE NOTRE ENTREPRISE ³¹ | | | | |
|--------------------|-----------------|---|---------|---------|---------|---------|
| | | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
| Echarpe | 40 000 | 46 250 | 50 875 | 55 963 | 61 559 | 67 715 |
| Etole | 50 000 | 62 500 | 68 750 | 75 625 | 83 188 | 91 506 |
| Kotofahana | 107 500 | 112 500 | 123 750 | 136 125 | 149 738 | 164 711 |
| Lamba traditionnel | 125 000 | 135 000 | 148 500 | 163 350 | 179 685 | 197 654 |

Source : Investigation personnelle

Le prix des produits diffère et a été établi, en plus du prix sur le marché, en fonction de leur métrage et poids. Par ailleurs, l'étole est le produit où nous dégageons le plus de marge parce qu'il va être notre produit phare vu que c'est lui qui se vend le mieux.

Une croissance annuelle de 10% du prix de chaque article de chaque produit se fait appréciée parce qu'il nous faut tenir compte d'une marge de risque de 10% sur tous nos dépenses.

2.2.3 : Politique de distribution³²

Pour la concrétisation de notre projet, on va opter pour une vente directe parce qu'elle est la mieux adaptée à notre objectif et à notre activité. Elle consiste à vendre sans intermédiaire nos produits à partir d'un contact direct avec nos consommateurs. Ce contact va s'établir soit dans un lieu privé tel que notre local de vente, soit lors des foires, des salons et expositions.

²⁹ Confère aspect qualitatif page 47

³⁰ RAZAFIMANDIMBY.C.A ; *Manuel de marketing pour Madagascar* ; édition CECOR ; 1990 ; 230 pages

³¹ Ces tarifs sont les moyennes des divers articles des étoffes que nous allons vendre sauf celui du « lamba » traditionnel qui lui ne constitue qu'un seul article

³² ARMAND.D ; *Manuel de Gestion* Volume 1 ; Ellipses Edition Marketing.S.A ; 1999 ; pages : 467 à 472

Cette pratique peut aussi avoir recours à la vente par correspondance ainsi qu'à la vente à distance qui peut se faire par téléphone et par média électronique (internet) qui dépend de l'équipement des clients en matériel de connexion.

Voici ses avantages et inconvénients :

2.2.3.1 : Avantages :

- Permet le contrôle complet du marketing, autant que la distribution intégrée ;
- Communication complètement maîtrisée et exclusive de tout message concernant la concurrence, le niveau de formation et de stimulation de la force de vente est optimale, la politique de prix exactement appliquée ;
- N'exige pas d'investissement aussi importante pour établir un réseau propre. C'est une politique plus souple car il nécessite moins de capitaux ;
- Permet une meilleure gestion de l'information avec le marché, plus d'intermédiaire. Le contact direct avec les clients permet de les connaître, de mieux le servir et aussi d'adopter la communication et même de personnaliser l'offre ;
- Elargit le marché potentiel, par l'utilisation de média très puissants, permettant une large couverture de la cible, notamment les média électroniques.

2.2.3.2 : Inconvénients :

- L'absence du recours à un intermédiaire peut faire penser que l'entreprise réalise des économies, ce n'est pas toujours le cas. En effet, les fonctions de distributions et de communication remplies par l'intermédiaire doivent toujours être supportées : traitement des demandes d'information et d'échantillons, acheminement des marchandises à l'unité, gestion de la facturation, des réclamations individuelles. Or les volumes souvent plus faibles, mais parfois trop importants par rapport aux capacités de l'entreprise, doivent être traités avec une expertise à acquérir.
- Le circuit de distribution qui en résulte est donc le suivant : de l'atelier les produits vont être transférés et stockés dans le local de vente puis bien sûr ils vont être mis à la disposition des consommateurs par leur commercialisation.

2.2.4 : Politique de communication et de promotion

Notre politique de communication va évoluer en fonction des différentes phases auxquelles la réalisation de notre projet va être soumise, nous allons le représenter dans le tableau suivant.

Tableau N°09 : Politique de communication et de promotion suivant chaque période

| Périodes | Objectifs | Moyens de communication | Moyens de promotion |
|-----------|---|--|--|
| Démarrage | <ul style="list-style-type: none">- Faire connaître nos produits par l'intermédiaire de notre entreprise- Positionner le produit par rapport à ceux de nos concurrents | <ul style="list-style-type: none">- Visite directe chez les clients potentiels- Leur présenter des échantillons- Affichage d'une plaque mettant en évidence notre enseigne devant notre lieu d'exploitation- Intensification des actions publicitaire | <ul style="list-style-type: none">- Mise à la disposition de nos produits sur notre lieu de vente- Remise de cadeaux aux clients pour leur premier achat tout en adoptant des prix supérieur à ceux du marché |
| Croisière | <ul style="list-style-type: none">- Mettre en évidence le plus de nos produits et de notre entreprise- Augmenter la notoriété de notre entreprise- Renforcer la présence du produit sur le marché | <ul style="list-style-type: none">- Contact direct avec nos clients actuels- Participation aux salons d'exposition et foires- Maintien des supports publicitaires | <ul style="list-style-type: none">- Remise de cadeau aux clients achetant un quota de produit- Fortification des relations publiques |

Source : Investigation personnelle

En conclusion, la stratégie de développement va nous servir à assurer la rentabilité de notre projet puisque qu'elle vise à développer un produit en s'adressant à un marché déjà existant. Par ailleurs, nous allons adopter la stratégie de positionnement pour notre produit, la stratégie d'écrouissage pour notre prix et en fin notre stratégie de distribution va être la vente directe.

Pour conclure ce second chapitre, nous avons pu déterminer notre clientèle cible et calculer notre part de marché sans oublier les stratégies et politique marketing que nous allons adopter parce que :

- Dans l'étude de marché, à partir des informations que nous avons recueillies et des enquêtes que nous avons menées pour l'année 2008, nous avons pu déterminer le marché disponible qui est égale 39,86% du marché. Par ailleurs, nous avons choisi de ne prendre comme PDM que les 0,56% du marché disponible compte tenu de nos moyens limités. En dernier lieu, notre clientèle cible se répartit en 2 segments dont les entreprises exportatrices et les particuliers tels que les cadres malagasy, les étrangers et le reste de la population.
- Dans la deuxième section, on a choisi d'assurer la rentabilité de notre projet à partir de la stratégie de développement puisque qu'elle vise à développer un produit en s'adressant à un marché déjà existant. Par ailleurs, nous allons adopter la stratégie de positionnement pour notre produit, la stratégie d'écrouissage pour notre prix avec pour base le prix du marché et en fin notre stratégie de distribution va être la vente directe.

Pour conclure cette première partie nous pouvons dire que l'identification de notre projet nous a permis de justifier sa raison d'être et d'effectuer la détermination de notre clientèle cible, de notre part de marché et des stratégies et politique marketing qui lui soient adaptées parce que :

Dans le premier chapitre, l'analyse de la situation nous a permis de justifier que le projet est réalisable aussi bien sur le plan externe qu'interne.

- Externe, à partir de l'existence des différentes opportunités pour la filière soie notamment de part l'existence de perspectives d'élargissement et de diversification du marché interne, où nous voulons percer, même si des enjeux subsistent.
- Interne, de part la disponibilité du terrain hérité dans le fokontany de Morarano Firaiana de la commune rurale d'Andoharanofotsy nous permettant de diminuer nos charges, et les opportunités que nous offre son emplacement telles que son accessibilité aux voitures et la composition de la région, pour la majorité, par des cadres ainsi que la hauteur des recettes que nous pouvons tirer de leurs revenus qui est très élevée parce qu'elle représente 22,5% de ces dites revenus.

Dans le second chapitre où nous avons pu déterminer notre clientèle cible et calculer notre part de marché sans oublier les stratégies et politique marketing que nous allons adopter parce que :

- Dans l'étude de marché, à partir des informations que nous avons recueillies et des enquêtes que nous avons menées pour l'année 2008, nous avons pu déterminer le marché disponible qui est égale 39,86% du marché. Par ailleurs, nous avons choisi de ne prendre comme PDM que les 0,56% du marché disponible compte tenu de nos moyens limités. En dernier lieu, notre clientèle cible se répartit en 2 segments qui sont les entreprises exportatrices ainsi que les particuliers dont les cadres malagasy, les étrangers et le reste de la population.
- Dans la deuxième section, on a choisi d'assurer la rentabilité de notre projet à partir de la stratégie de développement puisque qu'elle vise à développer un produit en s'adressant à un marché déjà existant. Par ailleurs, nous allons adopter la stratégie de positionnement pour notre produit, la stratégie d'écrouissage pour notre prix avec pour base le prix du marché et en fin notre stratégie de distribution va être la vente directe.

Par conséquent, nous pouvons affirmer de part ce que nous venons d'énoncer que notre projet est bel et bien pertinent. Maintenant, nous pouvons effectuer notre étude de faisabilité technique et organisationnelle dans la deuxième partie.

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

La deuxième partie qui est l'étude de faisabilité technique et organisationnelle a pour objectif de répondre à la question « Comment ? » du projet c'est-à-dire, comment va-t-on exécuter notre projet ? Pour y répondre, il nous faut démontrer l'efficacité de notre projet où nous allons voir son côté technique et ensuite son impact sur le plan organisationnel.

Voici le plan que nous allons suivre :

- En premier lieu, nous définirons la technique de production du projet où nous allons successivement voir :
 - ♦ le processus de production dans laquelle nous allons élaborer le croquis de ce processus pour faire ressortir les activités, relatives à la production, des différentes entités qui en découlent.
 - ♦ l'identification de nos procédés de production dans laquelle nous allons d'abord définir nos facteurs de production où il y aurait les moyens humains, matériels et financiers et ensuite nous déterminerons les infrastructures qui nous seront utiles.
 - ♦ l'évolution de notre production puis sa qualité.
- En second lieu, nous effectuerons l'étude organisationnelle qui va nous amener à connaître l'effet de la technique sur notre gestion organisationnelle. Par conséquent, nous allons successivement voir :
 - ♦ la structure organisationnelle où nous allons d'abord la formaliser par sa représentation en organigramme puis définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise.
 - ♦ l'organisation du personnel où nous allons procéder au recrutement puis définir la politique de rémunération que nous allons appliquer ainsi que notre programme de formation.
 - ♦ l'organisation du travail et le chronogramme des activités où nous allons d'abord voir notre organisation du travail et ensuite le chronogramme de nos activités.

CHAPITRE I : TECHNIQUE DE PRODUCTION

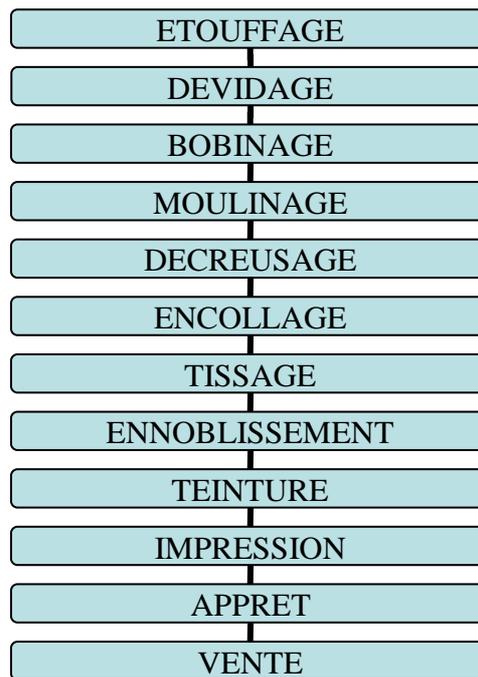
La technique de production est faite pour déterminer les procédés de production nécessaires à notre exploitation. Pour ce faire, nous allons d'abord définir notre processus de production pour ensuite identifier les procédés de production afin de pouvoir déterminer notre capacité de production. Par conséquent, voici le plan que nous allons suivre :

- D'abord, nous ferons ressortir notre processus de production où nous allons élaborer le croquis de ce processus pour faire ressortir les activités, relatives à la production, des différentes entités qui en découlent. Ces derniers sont l'atelier et le local de vente.
- Ensuite, nous identifierons nos procédés de production où nous allons d'abord définir nos facteurs de production parmi eux il y aurait les moyens humains, matériels et financiers et ensuite nous déterminerons les infrastructures qui nous seront utiles.
- Enfin, nous allons voir l'aspect quantitatif de la production de part son évolution puis de l'aspect qualitatif.

SECTION I : PROCESSUS DE PRODUCTION

Le processus de production a pour objectif de délimiter les activités de l'entreprise que l'on doit constituer pour la réalisation de notre projet. Pour y parvenir, il nous faudrait élaborer un croquis du processus de production relatif à notre projet pour ensuite faire ressortir les activités qui en découlent. Par conséquent, nous allons donc élaborer le schéma de notre processus de production puis, définir un à un les activités des différentes entités, qui en résulte. Ces activités sont directement concernées par la production et il s'agit notamment de celui de l'atelier et du local de vente.

♦ **Figure N°02 : Schéma du processus de production**



Ce schéma comporte les activités effectuées dans l’atelier et le local de vente.

Notre activité va commencer au niveau de l’atelier notamment, depuis le traitement des cocons, le tirage, bobinage, moulinage, décreusage de ses fils de soie et leur transformation en étoffes de part leur tissage. Après ce tissage, il faut encore leur faire subir un ennoblissement, une teinture, une impression et enfin l’apprêt. Par ailleurs, toutes ces étapes terminées, on procède à leur commercialisation dans le local de vente.

Notons que outre le traitement des cocons, nous avons aussi l’intention, de tout de suite, acheter des fils de soie (LK et LB). Ainsi, nous pouvons donc, tout aussi bien, commencer notre activité à partir de ces fils de soie pour ensuite passer à leur tissage et enfin, comme nous venons de le dire, leur vente.

Remarquons, qu’en ce qui concerne la soie sauvage, nous n’allons acheter que leurs fils pour ne pas perdre de temps puisque son dévidage ne peut être fait qu’au fuseau ou manuellement et ceci serait pour nous une vraie perte de temps.

1.1 : Activités de l’atelier

L’atelier est le local consacré aux activités post-cocon notamment de la filature ou dévidage des cocons jusqu’à sa transformation en tissu, donc, après tissage et teinture. En ce qui nous concerne, la confection de tissu dans l’atelier, peut commencer, comme il a été dit

précédemment, à partir soit des fils de soie soit des cocons car, nous n'achèterons pas que de cocons mais également de fils.

Voici les activités qui se feront dans l'atelier, plus en détail, dans leur ordre chronologique :

1.1.1 : L'étouffage

L'étouffage des cocons est fait en vue de leur stockage et de leur dévidage. Il consiste à tuer les chrysalides contenues dans les cocons frais, pour que ces derniers ne soient pas endommagés, par exemple de la souillure et de l'arrêt du cycle de transformation.³³

Après étouffage, les cocons seront secs et utilisables sans risque, surtout au moment de leur dévidage.

1.1.2 : Dévidage ou filature³⁴

Par définition, la filature est l'ensemble des opérations qui transforment une matière textile en fil utilisable.³⁵

Mais étant donné que le cocon est formé d'un fil homogène dans toute sa longueur, il ne s'agira pas de filature proprement dite, mais de dévidage de ce fil en ayant comme matière première les cocons.

Pour être dit plus simplement, le dévidage consiste donc à tirer les fils de soie des cocons à partir d'un matériel appelé dévidoir

1.1.3 : Bobinage

Le bobinage est une des étapes à suivre pour l'obtention de fil de soie. Il se fait à partir d'un matériel appelé bobinoir. Il consiste à libérer les écheveaux de ses fils de soie grège sur des bobines afin de faciliter leur moulinage.

1.1.4 : Moulinage

Avant d'être décreusée et tissée, la soie grège est retordue : c'est le moulinage. Une certaine torsion est imprimée au fil qui supporte ainsi, sans se détériorer, toutes les opérations qu'il doit encore subir avant sa transformation en tissus. Le moulinage se fait à l'aide d'un moulin.

Ce moulinage a des impacts positif et négatif sur la soie. Les voici :

³³ Source : COSTA.M ; *Manuel technique de sériciculture* Volume 2 ; Edition janvier 2004 ; page : 119

³⁴ Utilité et procédure de dévidage en annexe N°04

³⁵ Source : COSTA.M ; *Manuel de sériciculture : Filature de la soie* ; page : 20

- Impacts positifs :
 - ♦ Il assure la solidité du fil de soie, par conséquent celui de l'étoffe lui-même ;
 - ♦ Il apporte une souplesse à l'étoffe au fur et à mesure que le fil soit tordu.
- Impact négatif : la soie perd de sa brillance du fait de la torsion.

1.1.5 : Décreusage

Le décreusage ou cuisson de la soie consiste à enlever le grès qui enrobe le fil. L'opération s'effectue sur fil ou sur tissu, elle est basée sur la dissolution du grès dans de l'eau savonneuse. L'utilité de ce décreusage est que pour pouvoir être teinté, la soie grège doit passer par lui.

Le décreusage complet ou l'élimination totale du grès donne la soie cuite, c'est-à-dire qu'il fait apparaître la fibroïne, donc la soie pure. Après l'élimination du grès, le fil de soie est doux, souple et brillant ce qui ne sont autres que les caractéristiques de la soie naturelle.

1.1.6 : Encollage

L'encollage est le fait de remettre de la colle sur le fil de soie pure. Il doit être fait avant qu'on procède au tissage parce que le fil de soie comme il a été dit est souple donc difficile à manier sur le métier à tisser. Par conséquent, après encollage, le fil devient plus rigide et maniable en tissage.

1.1.7 : Tissage

En terme général, le tissage est le travail des fils pour produire du tissu.

En ce qui concerne la soie, le tissage consiste à entrelacer les fils longitudinaux qui forment la chaîne et les fils transversaux ou trame, de façon à les retenir entre eux et à former le tissu.

Il se fait à l'aide de métiers à tisser c'est-à-dire, pas avec des techniques industrielles mais avec un art artisanal.

1.1.8 : Ennoblement

L'ennoblement est l'ensemble des opérations auxquelles on fait subir à la soie afin qu'elle ait tout son éclat.³⁶

³⁶ Source : manjakalady@moov.mg

1.1.9: Teinture

La couleur naturelle de la soie d'élevage est écrue et celle de la soie sauvage est brune.

La teinture consiste à donner une coloration aux fils ou tissus. Elle peut donc être effectuée sur l'un autant que sur l'autre.

Pour ce qui est de la teinture des fils de soie, il faut qu'ils aient été décreusés puis tordus pour être enfin teint. Par contre pour ce qui est des tissus, il faut qu'ils aient été décreusés ou lavés avec du savon pour ensuite être teint. Par ailleurs, pour qu'une teinture soit réussie, il lui faut un fixateur qui n'est autre que le sel de cuisine.

Il existe deux sortes de colorations³⁷ :

- Coloration naturelle : fait à partir de fibres naturelles notamment à partir de plantes locales malgaches et elle est généralement appliquée à la soie sauvage.
- Coloration chimique : fait à base de substances chimiques à partir de laquelle on peut tirer un nombre illimité de couleurs.

1.1.10 : L'impression

L'impression en matière de tissage peut se définir comme une teinture localisée. Autrement dit, elle se présente sous l'aspect d'un motif ou dessin placé à des endroits précis sur le tissu.

On ne pratique l'impression, donc, qu'une fois le tissage de l'étoffe terminée.

1.1.11 : L'apprêt :

L'apprêt a pour but de donner au tissu un aspect et un touché recherchés sans toutefois altérer les qualités intrinsèques de la soie.

1.2 : Activités du local de vente

Comme l'atelier, ce local a aussi ses attributs, et ils sont les suivants :

- Reçoit des étoffes confectionnées dans l'atelier ;
- Vente des produits ;
- Recueille les commandes des clients et les passe ensuite à l'atelier ;

³⁷ Les deux sortes de colorations et la procédure de teinture sont dans l'annexe N°5

- Accueille et conseille les clients ;

En conclusion, nous avons pu définir à partir du schéma de notre processus de production, les activités qui devront être effectuées dans notre atelier et local de vente qui sont respectivement de toujours produire des soieries à partir du tissage et de vendre ses produits. Cette production et vente de soierie constitueront nos principales activités et elles sont interdépendantes l'une de l'autre. Par conséquent, nos activités ainsi trouvées, nous pouvons identifier les procédés de production dont nous aurons besoin dans une deuxième section.

SECTION II : IDENTIFICATION DES PROCÉDES DE PRODUCTION

L'identification des procédés de production répond à la question « Avec quoi nous allons faire notre exploitation ? » Pour y parvenir, il nous faut donc déterminer les moyens dont nous aurons besoin pour la mise en œuvre de notre projet. Par conséquent, nous allons définir les facteurs de production et déterminer les infrastructures utiles à sa concrétisation.

2.1 : Facteurs de production

Les facteurs de productions sont composés des moyens humains, matériels et financiers où les moyens humains sont les plus importants et constituent la base des facteurs de production.

2.1.1 : Moyens matériels

Nous aurons comme moyens matériels tous les équipements et outillages techniques dont nous aurons besoin pour l'exécution de nos activités que ce soit au niveau de l'atelier qu'à celui du local de vente qui sont les suivants :

Pour l'atelier³⁸

- ***Etouffoir*** : matériel destiné à tuer les chrysalides contenues dans les cocons et à sécher ces derniers sans être endommagé ;
- ***Dévidoir*** : matériel composé d'une bassine ou marmite (contenant eau bouillante/chaude et les cocons à dévider) et d'un tour (sorte de cadre constitué de lame de bois) de réception actionné à partir d'une manivelle. Les fils de soie ainsi enroulés sont

³⁸ Figures, confère annexe N°06

appelés écheveaux. Par ailleurs, il nous faut du feu pour que l'eau soit chaude jusqu'à la fin du dévidage.

- **Bobinoir** : matériel destiné à libérer les écheveaux de ses fils sur des bobines afin de faciliter leur moulinage ;
- **Moulin** : Matériel conçu pour torsader les fils de soie grège.
- **Métier** : matériel de tissage (vertical ou traditionnel et amélioré).
- **Marmites ou bassines** : pour le dévidage et la teinture
- **Divers équipements et outillages** : chaises, tabourets, tables et placard

Pour le local de vente :

Il sera pour nous l'endroit où nous allons vendre nos produits en les exposant. Il sera surtout équipés de matériels destinés à mettre en valeur nos produits et à favoriser leurs ventes, ils peuvent aussi ne constituer que des décorations et les voici :

- **Placards de rangement**: Pour ranger, exposer et mettre en valeur nos produits afin que les clients puissent bien les voir et les apprécier afin de les conquérir pour qu'ils achètent. L'idéal est qu'ils reviennent après nous avoir visités, qu'ils aient ou non achetés lors de leur premier passage.
- **Un salon** : pour que les clients ne se sentent pas dépaysés, donc, qu'ils soient le plus possible à leur aise.
- **Tables** : pour le décor et/ou pour poser diverses choses.
- **Chaises** : pour s'asseoir et aussi pour le décor.
- **Un grand miroir** : pour que les clients puissent voir leur reflet paré de l'un de nos produits.

Pour les bureaux :

Comme son nom l'indique, nous allons y aménager deux bureaux qui seront ceux du propriétaire gérant et du comptable. Voici les éléments qui vont y être installés :

- **Deux bureaux** : Ils seront constitués de tables et de chaises pour que leurs titulaires puissent effectuer leur travail. Par ailleurs, ils vont servir pour l'accueil de certains clients et visiteurs.
- **Deux placards** : Pour ranger chacun les dossiers.
- **Divers** : Balais, brosse parquet, serpillières sont nécessaires pour le ménage

2.1.2 : Moyens humains

Nous entendons par moyens humains, l'ensemble des ressources humaines ou le personnel nécessaire à la bonne marche de notre entreprise, bref afin que notre projet arrive à bon terme.

Notre personnel va donc se diviser en quatre groupes, celui de l'atelier, du magasin, des bureaux et enfin celui du personnel d'appui.

Pour l'atelier :

Nous avons dit précédemment qu'il y aurait différentes machines de production. Par conséquent, il nous faudrait donc avoir au moins une personne pour utiliser chacun d'eux.

Voici la répartition théorique des employé au sein de l'atelier :

- Une personne va diriger l'atelier et ce serait notre chef d'atelier.
- Deux ouvrières vont s'occuper de l'activité de dévidage. Notons qu'il faut deux personnes pour effectuer ce dévidage.
- Une ouvrière plus les deux citées plus haut feront le bobinage.
- Une seule ouvrière va effectuer le moulinage du fait que dans cette activité il suffit de mettre les bobines de soie là où il faut les mettre et attendre que les fils de soie soient tous torsadés. Cette activité peut être faite à tour de rôle par les ouvrières.
- Deux tisserands permanents nous seront utiles, ceux ci vont être ceux qui occuperont en permanence cette tâche.

Le personnel, au niveau de l'atelier, va donc compter six personnes dont, un chef d'atelier et cinq ouvrières tisserandes.

Remarquons que l'ensemble du personnel de l'atelier devrait savoir tisser afin d'assurer la continuité de l'activité de tissage qui constitue l'activité principale de notre atelier.

Pour le local de vente

En ce qui concerne ce local, il ne nous faut qu'une seule personne pour sa tenue. Cette personne sera notre responsable commercial et il va s'occuper de tout ce qui touche de près ou de loin cet endroit.

Pour les bureaux

Ceux qui vont avoir leur propre bureau seront la propriétaire gérante et le comptable.

Le personnel d'appui

Il est composé :

- ***Du chauffeur*** : Une seule personne va tenir ce poste
- ***Du gardien*** : Comme le chauffeur, nous n'en aurons qu'un seul et de sexe masculin
- ***De la femme de ménage*** : Il nous faudrait une personne pour le rangement, le ménage et le linge. Le linge inclut celui du lavage des étoffes produites dans l'atelier à titre d'aide aux ouvrières.

2.1.3 : Moyens financiers

Comme toute activité, notre projet va nécessiter des moyens financiers.

Ces moyens se détermineront en fonction de ce dont nous aurons besoin pour mener notre projet à bien.

Le montant de notre besoin financier c'est-à-dire de notre besoin en fonds de roulement (FRI) ne sera déterminé qu'après l'établissement de notre plan de trésorerie de la première année et de notre plan de financement que nous verrons dans la partie III de notre devoir. Par conséquent, les détails de cette détermination sont disponibles dans la partie III.

2.2 : Les infrastructures

Les infrastructures sont la somme d'éléments structuraux interconnectés qui fournissent le cadre pour supporter la totalité de la structure.³⁹

Pour notre part, les infrastructures nécessaires à notre projet sont les grands travaux qu'il va falloir entreprendre pour que nous soyons bien équipées, autrement dit, ce sont les immobilisations nécessaires au projet qui n'est autre que la construction du bâtiment.

Il est composé de l'atelier, du local de vente, des bureaux, une salle de remise ainsi que le local du gardien sans oublier la toilette et la salle d'eau.

Les raisons de la construction de l'atelier, du local de vente et des bureaux au même endroit notamment dans un même bâtiment sont les suivants :

- Cela nous permettrait de limiter nos charges ;
- Cela serait plus pratique dans la continuité des activités et du circuit de communication, par exemple, en ce qui concerne les commandes ;

³⁹ Source : www.wikipédia

- Cela arrangerait bien aussi notre commerce parce que, les clients pourront voir par eux même s'ils le désirent, par exemple, le comment de la réalisation de nos produits ainsi que l'authenticité de notre travail ;

- Le bâtiment construit deviendrait patrimoine de notre entreprise

Pour conclure cette deuxième section qui est l'identification des procédés de production nous pouvons dire qu'il nous a permis d'identifier les moyens dont nous avons besoin pour la réalisation de notre projet sans oublier l'infrastructure qui y est lié. Par conséquent, on a pu identifier le personnel, le matériel et le financement dont nous avons besoin ainsi que de notre infrastructure qui n'est autre que la construction de notre bâtiment. Par ailleurs, nos procédés de production ainsi trouvés, nous pouvons déterminer notre capacité de production dans une troisième section.

SECTION III : CAPACITE DE PRODUCTION

L'objectif de cette section est de déterminer notre capacité de production. Pour y parvenir, nous allons voir l'aspect quantitatif de la production de part son évolution puis de l'aspect qualitatif. Par conséquent, nous allons voir successivement l'évolution de notre production, puis sa la qualité.

3.1 : Evolution de la production

Pour pouvoir honorer notre production et satisfaire la demande de nos clients en respectant le délai et/ou la date de livraison en quantité et en qualité, il nous faut une bonne gestion de notre production c'est pourquoi, nous allons d'abord voir sa répartition annuelle puis sa prévision en phase de démarrage et de croisière et enfin sa qualité pour ce qui est de l'aspect quantitatif.

3.1.1 : Répartition de la production annuelle

Rappelons que nous projetons de fabriquer des écharpes, des étoles, des « lambda » traditionnel et des « kotofahana ».

Notre production va donc se répartir comme suit, chaque année, sur les 5 ans⁴⁰:

⁴⁰ Consommations en matière première confère annexe N°07

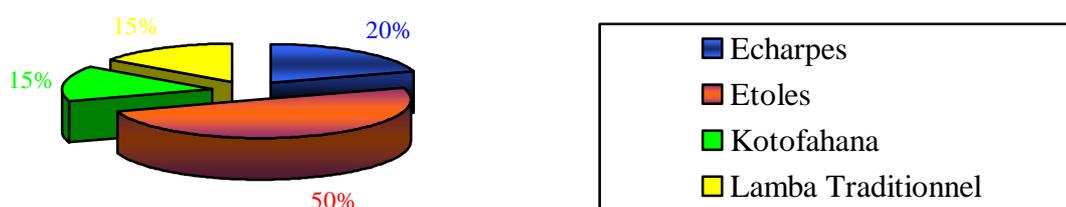
Tableau N°10 : Répartition de la production annuelle

| Production totale | Echarpe | Etoles | Kotofahana | Lamba traditionnel |
|-------------------|---------|-----------------|------------|--------------------|
| 100% | 20% | 50% + Bourrette | 15% | 15% |

Source : Investigation personnelle

Notre production est surtout axée à celle des étoles puis des écharpes. Par contre, la production de kotofahana et de lamba traditionnel resteront identique.

Figure N°03 : Répartition de la production annuelle



D'après le tableau et le graphique ci-dessus, on peut constater que la production d'étoles prime où elle représente 50% de la production totale majorée de la production de bourrette qui n'est autre que le déchet de soie obtenu des cocons parce que c'est ce qui se vend le mieux d'après les enquêtes que nous avons faites.

3.1.2 : Prévision en phase de démarrage

Notre production va être mesurée en terme de poids de fil de soie et de cocons utilisés.

Cette phase va se dérouler pendant notre première année d'exercice et notre production de cette année sera représentée par notre part de marché c'est-à-dire 62 kg de fils de soie. Pour les obtenir, nous envisageons d'utiliser 40 kg de cocons, 20 kg de fils LK et 30kg de fil LB. Nous aurons, après transformation des cocons, (qui donneront 8 kg de fils de soie grège et 4 kg de bourrettes) un poids total de fils de soie (LK et LB) de 62kg, bourrettes compris.

3.1.3 : Prévision en phase de croisière

En ce qui nous concerne, cette phase va commencer à la deuxième année du projet où nous envisageons de produire le plus d'étoffes.

Nous allons essayer de produire, comparé à la première année où nous n'étions qu'en période d'assimilation du métier, avec une croissance de 10% pour la deuxième année et de 5% pour les trois années restantes.

Cette diminution et stationnement de la croissance de notre production a été décidée dans le but d'éviter à arriver à une production optimum à laquelle notre production ne va ni augmentée ni diminuée.

3.1.4 : Récapitulatif de l'évolution de la production sur 5ans

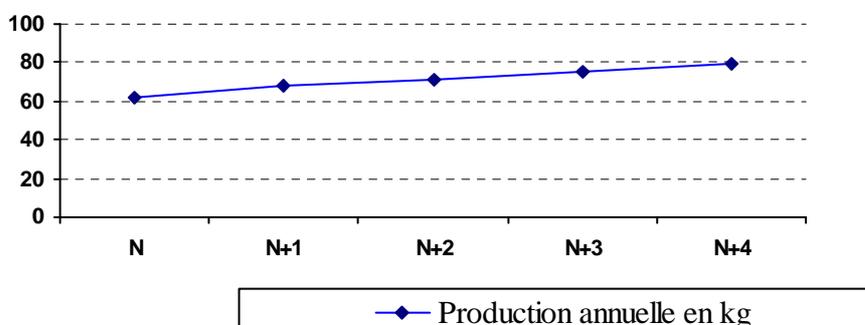
Tableau N°11 : Evolution de la production en kg

| ANNEE | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---|------|------|------|------|------|
| Production totale en kg : | | | | | |
| Production annuelle en kg | 62 | 68,2 | 71,6 | 75,2 | 79,0 |
| Croissance en pourcentage | 100% | 110% | 105% | 105% | 105% |
| Production en unité de produit : | | | | | |
| Echarpe | 193 | 213 | 223 | 234 | 246 |
| Etole | 440 | 484 | 508 | 534 | 560 |
| « Lamba » traditionnel | 44 | 48 | 50 | 53 | 55 |
| « Kotofahana » | 76 | 83 | 87 | 92 | 96 |

Source : Investigation personnelle

Ce tableau ne fait que résumer, confirmer et détailler ce que nous avons déjà dit précédemment dans les deux prévisions de productions que nous avons vues. Par ailleurs, on constate une croissance de 10% pour la deuxième année puis elle reste à 5% par la suite.

Figure N°04 : Evolution de la production sur 5 ans⁴¹



Cette figure nous montre que notre production annuelle évolue au fur et à mesure que les années passent et elle a comme base l'évolution de la production totale en kg.

3.2 : Aspect qualitatif

➤ D'abord, rappelons que nos produits sont à base de soie donc, de leur qualité va dépendre celle de nos produits. Ces qualités sont leur couleur naturelle qui est écrue pour la soie d'élevage et brune pour la soie sauvage, leur souplesse, leur effet lustré, leur douceur, leur brillance et leur solidité.

⁴¹ L'évolution détaillée de la production annuelle détaillée de chaque produit se trouve en annexe N°8

➤ Ces qualités de la soie dépendent à leur tour de celle du cocon qui lui ne se mesure pas à sa grosseur ni à celui de son poids mais à sa richesse soyeuse. Un cocon de bonne qualité va donc avoir une richesse soyeuse élevée.

Voici la formule permettant de la déterminer :

$$\text{Richesse soyeuse} = \frac{\text{Poids des coques seules} \times 100}{\text{Poids des cocons entiers}}$$

Coque seule = Coque sans chrysalide ni de la palette

Pour effectuer ce calcul, on prélève, dans le lot, une quantité donnée de cocons pour servir de test. Pour le faire, 50 cocons suffisent. Le pourcentage obtenu peut aller de 15 à 25%.

➤ Cette richesse soyeuse ne suffit pas à donner à nos produits une qualité meilleure. Comme nous n'allons obtenir nos produits qu'après tissage, leur qualité va donc en dépendre. Par conséquent, la texture du tissage doit être nette et régulière pour donner des étoffes de bonne qualité.

➤ Outre la richesse soyeuse et la qualité du tissage, une des qualités des produits de soie réside sur son côté pratique et maniable. Plus clairement, Les étoffes de soie peuvent se porter à différentes occasions, comme pour des soirées, que pour aller travailler et s'en suit. Bref, nos étoffes ont un caractère pratique et mettent toujours ceux qui les portent en valeur.

➤ A part ces qualités intrinsèques à nos produits, il nous faut voir ce qui peut le mettre d'avantage en valeur pour rehausser ses qualités. Par conséquent, les éléments suivant sont à considérer :

- Etiqueter nos produits pour bien les distinguer de ceux de nos concurrents. On y trouvera la dénomination de notre entreprise, nos produits et notre adresse.
- Bien les présenter dans le local de vente de façon à ce qu'on puisse bien les apercevoir sans les entasser mais en mettant ensemble les mêmes articles.
- Les emballer dans des raphias pour être plus original et affirmant ainsi que nos produits son d'abord de Madagascar et qu'ils ont été faits de façon artisanale.

Tableau N°12 : Evolution du chiffre d'affaires en pourcentage

| ANNEE | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|-----------------|-----|-----|--------|--------|--------|
| Croissance en % | 100 | 121 | 139,75 | 161,41 | 186,44 |

Source : Investigation personnelle

Comparé à notre chiffre d'affaires de l'année N, celui de l'année N+4 représente un peu moins de son double avec une augmentation de 186,44%.

Cette troisième section nous a permis de déterminer notre capacité de production à partir de la répartition de notre production puis de son évolution en fonction de sa qualité parce que d'après notre répartition, la production d'étole est de 50% de notre production totale du fait que c'est ce qui se vend le mieux, l'écharpes de 20%, le kotofahana et le lamba traditionnel de 15% chacun. Par ailleurs il y a aussi l'évolution de notre production qui est de 10% en deuxième année puis de 5% pour le reste. Enfin il y a eu ses qualités qui résident surtout, à part sa bonne présentation, les qualités des cocons et des fils de soie à partir desquelles nos produits obtiendront les qualités requises.

Pour conclure ce premier chapitre, nous avons pu identifier nos procédés de production à partir de notre technique de production parce que :

- Notre processus de production nous a permis de définir à partir de sa schématisation, les activités qui devront être effectuées dans notre atelier et local de vente et apprécier ainsi leurs interdépendances. Par ailleurs, nous avons aperçu que l'activité de notre atelier est toujours de produire des soieries à partir du tissage, même s'il va nous arriver de brûler des étapes en partant tout de suite à l'activité de tissage à partir de l'achat direct de fils de soie.
- L'identification de nos procédés de production nous a permis d'identifier les moyens dont nous avons besoin pour la réalisation de notre projet sans oublier l'infrastructure qui y est lié. Par conséquent, nous avons pu identifier notre personnel qui doit être au nombre de 12 y compris la gérante, le matériel qui est surtout composé par les installations techniques et le financement dont nous avons besoin ainsi que de notre infrastructure qui n'est autre que le bâtiment que nous allons construire.
- La répartition de notre production nous a permis de déterminer notre capacité de production puis de son évolution en fonction de sa qualité. Par conséquent, d'après la répartition que nous avons faite, la production d'étole est de 50% de notre production totale du fait que c'est ce qui se vend le mieux, l'écharpes de 20%, le kotofahana et le lamba traditionnel de 15% chacun. Par ailleurs il y a aussi l'évolution de notre production qui est de 10% en deuxième année puis de 5% pour le reste. Enfin il y a eu ses qualités qui résident surtout, à part sa bonne présentation, les qualités des cocons et des fils de soie à partir desquelles nos produits obtiendront les qualités intrinsèques requises.

Maintenant, nous pouvons procéder à notre étude organisationnelle dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II : ETUDE ORGANISATIONNELLE

L'étude organisationnelle a pour objectif de nous amener à connaître l'effet de la technique sur notre gestion organisationnelle. Pour y parvenir, nous allons successivement voir :

- la structure organisationnelle où nous allons d'abord la formaliser par sa représentation en organigramme puis définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise.
- l'organisation du personnel dans laquelle nous trouverons le recrutement puis définirons la politique de rémunération que nous allons appliquer ainsi que notre programme de formation.
- l'organisation du travail et le chronogramme des activités où nous allons d'abord élaborer notre organigramme, voir notre organisation de travail et ensuite le chronogramme de nos activités.

SECTION I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ENVISAGEE

La structure organisationnelle a pour objectif de faire la représentation de notre organigramme pour définir ainsi les tâches des différents postes. Pour y parvenir, nous allons d'abord formaliser notre structure organisationnelle par sa représentation en organigramme puis définir les tâches qui doivent être accomplies dans l'entreprise.

1.1 : Effectif du personnel

Notre personnel va compter, d'après la détermination de notre activité dans la deuxième section du chapitre précédent, 12 personnes y compris la propriétaire gérante.

La répartition de ce personnel va être résumée dans le tableau suivant :

Tableau N°13 : Répartition du personnel

| FONCTION | Propriétaire gérante | Comptable | Responsable commercial | Chef d'atelier | Ouvrières | Chauffeur | Gardien | Femme de ménage |
|-----------------|----------------------|-----------|------------------------|----------------|-----------|-----------|---------|-----------------|
| EFFECTIF | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |

Source : Investigation personnelle

Rappelons que la propriétaire gérante n'est autre que moi aussi le chauffeur, le gardien et la femme de ménage représentent notre personnel d'appui.

1.2 : Organigramme

L'organigramme est un schéma présentant les divers services de l'entreprise et /ou les personnes qui en sont responsables, en indiquant les rapports hiérarchiques qui existent entre eux. Il se présente sous la forme d'un graphique sur lequel tout organe de l'entreprise est représenté par une figure symbolique qui est généralement le rectangle.⁴²

Dans un organigramme, il existe deux types de liaisons : la liaison hiérarchique et la liaison fonctionnelle. La première est normalement tracée parce que l'organe de niveau supérieur est placé en haut, et les autres organes sont placés vers le bas au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie.

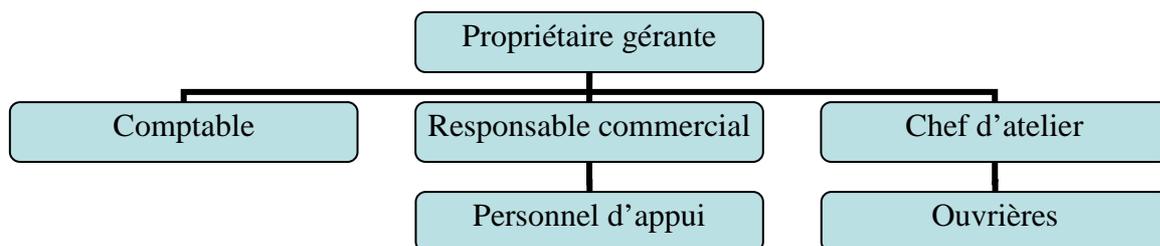
Pour être dit plus simplement, l'organigramme est la présentation de la répartition des responsabilités et du pouvoir de l'organisation, de la hiérarchie et de la distribution des tâches au sein d'une structure.⁴³

Pour notre part, nous allons adopter un organigramme simple ne contenant qu'une liaison hiérarchique. Tout un chacun doit donc exécuter les ordres qui lui viennent de son supérieur hiérarchique.

1.2.1 : Période de démarrage

En cette période, voici la représentation graphique du personnel dont nous aurons besoin sous forme d'organigramme:

Figure N°05 : Organigramme en période de démarrage



De part cet organigramme, on peut constater que l'ensemble du personnel est sous les ordres de la propriétaire gérante. Elle représente la tête pesante de l'entreprise. Aucune activité ne peut donc être exécutée sans son aval.

Le comptable, le responsable commercial et le chef d'atelier sont directement sous les ordres de la gérante mais tous les trois travaillent en étroite collaboration.

⁴² Source : COUSIN.G ; Professeur d' *Organisation* ; Département Gestion ; 1^{ère} année ; AU : 2003/2004

⁴³ Source : geronim.free.fr

Le personnel d'appuis est directement sous les ordres de l'assistante et les ouvrières sous ceux du chef d'atelier.

1.2.2 : Période de croisière

Après notre première année, notre organigramme va rester à peu près le même. L'embauche si toutefois il y en aura ne concernera que les ouvrières qui dépendra en partie de la demande que nous allons recevoir, c'est pourquoi, même après embauche, l'organigramme reste inchangé. Sinon, ces ouvrières nouvellement engagées ne vont travailler pour nous que saisonnièrement.

1.3 : Description de chaque poste avec les tâches respectives

Une tâche est une action plus ou moins complexe exécutée selon une procédure déterminée et concourant à l'accomplissement d'une activité déterminée.⁴⁴

Remarquons que la typologie des tâches se divise en tâche de direction, en tâche de gestion et en tâche d'exécution ou d'exploitation. Ces tâches sont respectivement celui de la direction, des cadres supérieurs et des ouvriers.

Par contre, le poste est un ensemble de tâches.

Pour notre part, voici, successivement, les différents postes dont nous aurons besoin dans l'entreprise, par ordre d'importance :

1.3.1 : Propriétaire gérante

La propriétaire gérante représente, comme il a été dit précédemment, la superstructure de notre organisation. D'abord, elle a pour tâche l'élaboration du projet d'exploitation de la soie dans la commune rurale d'Andoharanofotsy et par la suite sa réalisation par la création d'une entreprise appelée « LandySoa » tout en fixant les objectifs globaux et spécifique du projet.

Par ailleurs, elle va représenter (pour les relations externes) et diriger l'entreprise toute entière (Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler).

1.3.2 : Comptable

D'abord, le comptable a pour tâche d'enregistrer, journalièrement, l'ensemble des

⁴⁴ Source : ABDIRASSOUL.M ; Professeur de *Politique Générale de l'Entreprise* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

opérations de l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur par la tenue des comptes tout en s'assurant de leur validité.

Ensuite, veiller à la régularité des versements des caisses et des chèques bancaires par le contrôle journalier de la caisse et procéder aux encaissements et décaissements touchant l'entreprise.

Par ailleurs, il procède mensuellement à l'élaboration régulière de l'état de rapprochement bancaire, à l'établissement des états financiers et à la régularisation de tous nos engagements envers l'Etat, organismes sociaux et le personnel.

1.3.3 : Responsable commercial

Le responsable commercial a pour tâches de d'abord représenter l'entreprise en permanence surtout dans le local de vente tout en s'assurant de sa bonne marche et de sa direction par l'accueil des clients et de leur gestion.

Ensuite, il s'occupe de la gestion de caisse en enregistrant les recettes sur un journal de caisse, en effectuant le billettage de la caisse en fin de journée, qui doit correspondre au solde ressorti sur journal d'enregistrement qu'elle doit tenir à jour, et enfin, en procédant à la passation du journal de caisse avec le comptable en lui fournissant le double des pièces justificatives telles que, la facture.

Par ailleurs, il va transmettre les commandes au chef d'atelier, élaborer les bons de commande, de livraison et la facture et de jouer le rôle d'intermédiaire entre les clients désireux de rencontrer le dirigeant ainsi qu'entre les clients et l'atelier ;

Remarquons que tout manquant non justifié à la caisse est à la charge du responsable de caisse qui n'est autre que notre responsable commercial.

1.3.4 : Le chef d'atelier

Le chef d'atelier aura pour tâches de d'abord, diriger et gérer l'atelier ainsi que ses ouvrières tout en tenant la fiche de présence de ces dernières et le cahier de production (MP utilisées et production de PF).

Ensuite, il doit motiver les tisserandes à être régulier aussi bien dans leur présence qu'à leur travail, de finir leur ouvrage à temps et de produire plus et avec une qualité meilleure.

Par ailleurs, de s'assurer que les commandes soient fini à terme et ce, selon ce qui leur a été demandé de faire.

1.3.5 : Ouvrières

Les ouvrières sont directement sous la direction du chef d'atelier et elles ont pour tâches d'exécuter ses ordres. Ensuite, elles doivent exercer chacune leur tâches qui, rappelons le, partent de l'étouffage jusqu'à la confection finale de l'étoffe et ce à titre non permanent. Enfin, elles doivent faire en sorte que le travail soit fait à temps.

1.3.6 : Personnel d'appui

Rappelons que le personnel d'appui se compose du chauffeur, de la femme de ménage et du gardien et qu'ils sont directement sous les ordres du responsable commercial.

Chauffeur

Le chauffeur a pour tâches d'exécuter toutes les courses en voiture, de transporter les marchandises et de jouer le rôle de plantant.

Femme de ménage

La femme de ménage, quant à elle, fait le ménage dans le local de vente, les bureaux et salles autre que l'atelier (rangement, ...), la lessive et les petites courses.

Gardien

Par contre, le gardien doit s'assurer de la sécurité du domaine en le gardant de jour comme de nuit tout en jouant le rôle de portier.

Pour conclure cette première section où nous avons vu notre structure organisationnelle nous pouvons dire que nous avons pu représenter notre organigramme et les tâches de chaque poste à partir de l'effectif de notre personnel. Il est ainsi parce qu'après la définition de l'effectif de notre personnel qui est de 12 personnes, nous avons pu faire ressortir l'organigramme qui en a découlé et que même si après notre période de démarrage, nous embauchons, notre organigramme va rester inchangé. Par Ailleurs, nous avons pu définir minutieusement les tâches qui incombent à chaque poste. Maintenant, nous pouvons passer à la deuxième section qui est l'organisation du personnel.

SECTION II : ORGANISATION DU PERSONNEL

L'organisation du personnel est l'étape qui suit la détermination de la structure organisationnelle et elle répond à la question comment nous allons faire pour parvenir à acquérir ce personnel ? Pour y arriver nous allons passer au recrutement puis définir la politique de rémunération que nous allons appliquer ainsi que notre programme de formation. Nous allons voir successivement le recrutement et sa politique ainsi que la politique de formation.

2.1 : Recrutement

Le recrutement, est un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant. Il désigne les opérations qui précèdent et préparent à l'embauche.⁴⁵

Pour notre part, il est de notre devoir de procéder au recrutement pour qu'on puisse constituer notre personnel. Nous verrons successivement notre politique et nos critères de recrutement :

2.1.1 : Politique

La politique de recrutement en matière de gestion des ressources humaines représente des énoncés généraux qui servent à orienter la réflexion dans le processus de prise de décision.⁴⁶

Pour notre part, notre politique de recrutement va surtout se focaliser sur le fait que nous n'allons embaucher qu'un personnel compétant pour chacun des postes que nous allons créer et où ils auront chacun une expérience et une habileté.

2.1.2 : Critères

Nos critères de recrutement varient en fonction du poste qu'occupent les salariés, c'est pourquoi nous allons les énumérer suivant chaque poste :

⁴⁵ Source : RAHAJARIZAKA.R ; Professeur de *Gestion des Ressources Humaine* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

⁴⁶ Source : RAHAJARIZAKA.R ; Professeur de *Gestion des Ressources Humaine* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

Tableau N°14 : Critères de recrutement

| POSTES | CRITERES |
|------------------------|--|
| Comptable | <ul style="list-style-type: none">▪ Maîtrise en Finances et comptabilité▪ Maîtrise de l'outil informatique |
| Responsable commercial | <ul style="list-style-type: none">▪ Minimum baccalauréat en Gestion▪ Sociable avec une capacité relationnelle développée,▪ Parle couramment le français, l'anglais serait un atout |
| Chef d'atelier | <ul style="list-style-type: none">▪ Formation et expérience en sériciculture▪ Minimum BEPC▪ Parle et comprend le français |
| Ouvrières | <ul style="list-style-type: none">▪ Niveau BEPC si possible▪ Expérience et maîtrise parfaite du tissage▪ Apte à subir des pressions |
| Chauffeur | <ul style="list-style-type: none">▪ Titulaire d'un permis de conduire catégorie B▪ Parlant le français, l'anglais serait un atout |
| Gardien | <ul style="list-style-type: none">▪ Pratique d'un art martial▪ Bonne aptitude physique▪ Niveau BEPC |
| Personnel de ménage | <ul style="list-style-type: none">▪ Dynamique▪ Capacité physique robuste |

Source : Investigation personnelle

Ces critères varient selon les postes et surtout leurs importances.

2.2 : Politique de rémunération

La rémunération ou le salaire est la contre partie du travail qu'un employeur a fourni.

Pour notre part, notre politique de rémunération vise à attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs de l'entreprise en les orientant sur ses priorités tout en reflétant la stratégie de l'entreprise. Elle reflète la stratégie, les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Elle est fondée sur :

- ***L'équité*** : assurant, à contribution égale, une rémunération
- ***L'incitation*** : encourageant les performances individuelles et collectives
- ***La compétitivité*** : attirer et retenir les collaborateurs de qualité
- ***Le réalisme*** : à un coût acceptable pour l'entreprise, facile à gérer et compatibles avec sa culture
- ***La conformité*** : en ligne avec les obligations légales, conventionnelles et contractuelles⁴⁷

Par ailleurs, nous allons calculer le salaire en fonction de l'importance du poste et de la compétence du salarié dans la grille de salaire qui suit.

⁴⁷ Source : www.altedia.fr

Tableau N°15 : Grille de salaire (valeurs en ariary)

| Fonction | Salaire brut | CNaPS 1% | OSTIE 1% | Salaire net |
|-----------------|--------------|----------|----------|-------------|
| Gérante | 320 000 | 3 200 | 3 200 | 313 600 |
| Comptable | 300 000 | 3 000 | 3 000 | 294 000 |
| Assistante | 200 000 | 2 000 | 2 000 | 196 000 |
| Chef d'atelier | 200 000 | 2 000 | 2 000 | 196 000 |
| Ouvrières | 120 000 | 1 200 | 1 200 | 117 600 |
| Gardien | 140 000 | 1 400 | 1 400 | 137 200 |
| Chauffeur | 140 000 | 1 400 | 1 400 | 137 200 |
| Femme de ménage | 120 000 | 1 200 | 1 200 | 117 600 |

Source : Investigation personnelle

Cette grille nous montre que le salaire de nos employés est largement supérieur au SMIG qui est actuellement de 70 000 Ar. Ces salaires varient aussi en fonction de leur poste et de leur place dans la hiérarchie de notre entreprise.

Pour ce qui est du paiement de ces salaires, il sera versé chaque fin du mois pour le personnel permanent. Les employés saisonniers, si nous en aurons besoin, vont être payés en fonction de ce qu'ils ont fait et du nombre de jours auquel ils y ont passés.

2.3 : Programme de formation

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels des travailleurs sont incités à améliorer leur connaissances, leur comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentale à la fois pour atteindre l'objectif de l'organisation et ceux qui leur sont personnels sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle⁴⁸.

Sous le terme formation, peuvent être englobé les autres acceptions utilisées telles le développement individuel, le perfectionnement et l'apprentissage.

Pour notre part, notre programme de formation va se diviser en deux, celui que nous allons adopter pour la période de démarrage et celui de la période de croisière.

2.3.1 : Formation liée au démarrage

En période de démarrage, ce dont nous aurons besoin est d'un personnel qui soit tout de suite opérationnel, par conséquent, on ne parlera pas donc de formation proprement dite. Ceci s'applique surtout aux employés qui vont exercer au sein de l'atelier.

⁴⁸ Source : RAHAJARIZAKA.R; Professeur de *Gestion des Ressources Humaine* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

Il est dans notre intérêt, qu'avant l'ouverture et la marche de l'atelier, on procède à l'évaluation des candidats postulant aux futurs postes. Après, on retiendra ceux qui ont une bonne qualité de travail, notamment ceux qui travaillent vite et bien fait, donc, efficacement. Par la suite, vient la formation que l'on va leur prodiguer. Cette formation consiste surtout à les adapter les uns aux autres parce que dans un atelier, il n'existe qu'un travail d'équipe. Par ailleurs, il faut donc qu'ils apprennent à travailler ensemble c'est à dire, en synergie.

Pour ce qui est des autres postes, il suffit que les postulants connaissent et maîtrisent bien ce qu'ils vont faire notamment le poste auquel ils sollicitent.

2.3.2 : Formation à mettre en place en période de croisière

En ce qui concerne la formation en période de croisière, on se réfère surtout à l'évolution technologique, et à la croissance de notre production.

Au niveau de la technologie, nous allons faire appel à des associations et organismes qui s'occupent de la promotion de la filière soie telles que le projet suisse SAHA, l'EMSF, ... Ils vont nous donner des formations surtout pour l'utilisation des nouveaux matériels que nous allons essayés de nous en procurer.

Cette technologie devrait nous apporter une diminution du temps nécessaire à la production, c'est pourquoi nous allons leur apprendre à bien gérer leur temps quand elles font leurs besoins pour qu'on puisse dégager une économie d'échelle et un effet d'expérience très rapidement.

Pour conclure, on a finalement pu répondre à la question comment allons nous faire pour parvenir à acquérir notre personnel ? À partir de notre politique de recrutement qui est basée sur la compétence, l'expérience et l'habileté du postulant de chaque poste. Par ailleurs, avec une politique de rémunération basée sur l'équité, l'incitation, la compétitivité et le réalisme afin d'attirer, fidéliser et motiver nos collaborateurs en les orientant sur ses priorités tout en reflétant la stratégie de l'entreprise. Enfin, avec notre programme de formation qui de part notre politique de recrutement ne consistera plus qu'à améliorer leur connaissance, leur comportement et leur attitude face au travail. Maintenant, nous pouvons passer dans une troisième section qui est l'organisation de leur travail et le chronogramme de notre activité.

SECTION III : ORGANISATION DU TRAVAIL ET CHRONOGRAMME

L'organisation du travail a pour objectif de coordonner les tâches, définies précédemment, entre les différents membres qui la constituent. Pour y parvenir, nous allons procéder à cette coordination à partir de l'organisation même du travail. Dans cette troisième section, nous allons d'abord voir notre organisation de travail et ensuite le chronogramme de nos activités.

3.1 : Organisation du travail

Organiser, dans le domaine de l'organisation du travail, c'est combiner et planifier pour son bon fonctionnement afin d'optimiser l'efficacité du personnel.⁴⁹

Il s'agit de :

- Définir les hommes et les moyens les plus appropriés pour réaliser le travail
- Identifier le mode d'action et opérations de ces hommes
- Connaître l'ordre de succession dans le temps des diverses actions à entreprendre

Nous avons déjà défini précédemment les différentes tâches à accomplir par chaque salarié pour chaque poste et l'idéal est qu'elles soient accomplies quotidiennement. Mais certaines tâches ne se font qu'à une certaine période.

3.1.1 : Au niveau de l'atelier

Au niveau de la hiérarchie opérationnelle, notamment celui de ceux travaillant dans l'atelier, nous ferons en sorte que toutes les personnes engagées soient polyvalentes. Cette polyvalence réside surtout sur le fait de l'exigence du savoir tisser. Ainsi, en cas de manque ou d'absence de personnel, nous pouvons assurer la continuité du travail. Cette polyvalence est aussi nécessaire pour qu'on puisse honorer nos commandes en ayant toute les ouvrières comme tisserands.

3.1.2 : Au niveau du local de vente et des bureaux

Le responsable commercial est à la fois en relation avec l'ensemble du personnel et

⁴⁹ Sources : - RAHAJARIZAKA.R ; Professeur de *Gestion des Ressources Humaine* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007
- www.wikipédia.org

avec les personnes extérieures à l'entreprise notamment les clients pour les relations externes.

Il joue le rôle d'intermédiaire entre son supérieur hiérarchique et le personnel de l'atelier et / ou les clients ; entre le client et le gérant.

Il va, généralement, prendre les commandes, s'il n'y en a pas en stock, et les transmettre au chef d'atelier pour qu'elle le fasse confectionner.

Par ailleurs, il a aussi sous ses ordres le personnel d'appui.

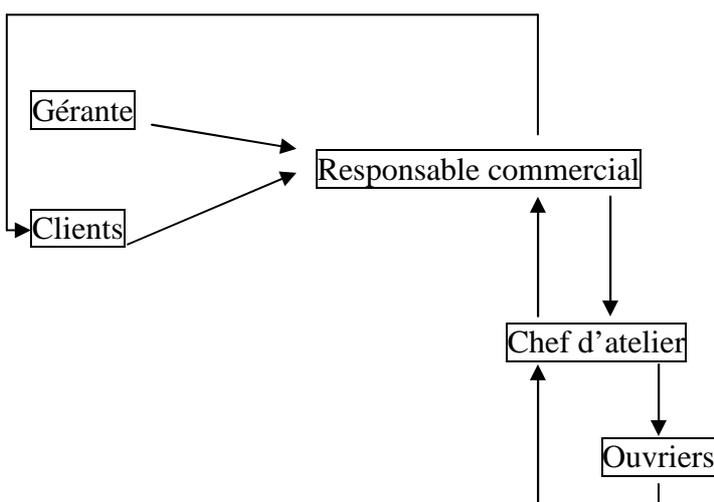
3.1.3 : Ordre de succession des diverses actions

Ces actions concernent surtout ceux liés à la production notamment de celui de l'atelier et du local de vente.

Le responsable commercial reçoit les commandes venant des clients et les transmettent au chef d'atelier qui lui, va organiser ses subordonnés pour sa réalisation. Le chef d'atelier va ensuite, après que le travail soit fait, le rendre au responsable commercial qui va s'occuper de la livraison auprès des clients. Cette procédure se fait au cas où les produits en stock ne conviennent pas à nos clients ou tout simplement qu'il n'en existe plus en stock. Elle se fait aussi dans le cas où la propriétaire gérante donne de nouvelles textures d'étoffe. Dans ce cas, la commande ne vient plus du client mais d'elle et on ne va pas ensuite la lui livrer mais la commande restera dans le magasin afin d'être vendue.

Nous allons essayer de schématiser cette procédure avec la figure suivante ;

Figure N°06 : Succession des actions de production



Autrement dit, il part des clients et/ou du gérant vers le responsable commercial, le chef d'atelier, les ouvrières pour enfin revenir aux clients.

3.2 : Chronogramme

Le chronogramme est l'ensemble des activités que nous devons effectuer avant le commencement d'une activité déterminée.

Tableau N°16 : Chronogramme de réalisation

| ANNEE | N-1 | | | | N | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | O | N | D | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | |
| TACHES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Démarches administratives ⁵⁰ | × | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construction du bâtiment | × | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Installations eau et électricité | × | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Installation technique | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Installation générale | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Matériel de transport | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Matériels informatiques ⁵¹ | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Mobilier | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Achat de cocons | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Achat de fils de soie grège (LK) | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Achat de fils de soie LB | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Achat de matériel de traitement de la soie | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Embauche du personnel | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Formation du personnel embauché | | | | × | | | | | | | | | | | | | |
| Vente | | | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Achat de carburant et de lubrifiant | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Fournitures administratives | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Assurance | | | | | × | | | | | | | | | | | | |
| Publicité | | | | | × | × | × | | × | × | | | | × | × | × | |
| Poste et télécommunication | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Emprunts | | | | | × | | | | | | | | | | | | |
| Charges financières | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Rémunération du personnel | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |
| Régularisation des charges sociales | | | | | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × | × |

Source : Investigation personnelle

Nous pouvons constater que différentes tâches doivent être entreprises avant et pendant notre activité qui est l'exploitation de la soie.

Ceux qui doivent être entreprises avant le début de notre exploitation sont les suivant :

- Démarches administratives parce que nous devons régulariser et légaliser l'activité qui découle de la réalisation de notre projet.

⁵⁰ Confère annexe N°09

⁵¹ Ensemble de l'ordinateur et du logiciel informatique

- Construction du bâtiment parce que, nous ne pouvons commencer notre activité, sans local.
- Installations électrique et éolienne parce qu'outre leur utilité à notre production la construction ne peut se faire sans elles.
- Installations technique et générale ainsi que le mobilier parce qu'ils doivent être prêt à être utilisées dès le début du mois de janvier de l'année N, moment où notre production va commencée.
- Matériels de transport et informatique parce que même s'ils ne vont être utilisés que le début de l'année N, il est nécessaire de les mettre à notre disposition au plus tard à la fin du mois de décembre de l'année N-1.
- L'embauche et la formation du personnel recruté parce que nous allons commencer à produire dès le début de l'année N et que par conséquent il faut qu'on soit à commencer de ce jour là équipé de nos employés.

Par ailleurs, les tâches restantes vont représenter ceux que nous allons entreprendre à partir du début de l'année N. Parmi eux il y a l'achat de nos matières première et de traitement de la soie, carburant et lubrifiant, fourniture administrative, poste et télécommunication ainsi que les charges financières, personnel et patronale que nous allons effectuer mensuellement et ce chaque année à partir de l'année N. En ce qui concerne l'assurance, nous ne le paierons qu'une fois par an, et nous n'allons aussi faire nos emprunts qu'une seule fois c'est-à-dire au début de l'année N. Enfin, il y a d'abord la publicité que nous allons faire pour une période intercalée parce que notre meilleure publicité serait le « Bouche à oreille » puis nous n'allons commencer à vendre qu'au mois de mars de l'année N parce qu'avant il faut qu'on produise.

Pour conclure cette troisième et dernière section qui est l'organisation du travail et le chronogramme des activités, où nous avons pu coordonner les tâches entre les membres de notre personnel parce qu'on a pu identifier le mode d'action et opération du personnel et connaître ainsi l'ordre de succession des diverses actions à entreprendre dans le temps.

Pour conclure notre second chapitre qui est l'étude organisationnelle nous avons pu établir notre organisation à partir de notre technique de production parce que :

- Notre structure organisationnelle nous a permis de représenter notre organigramme et les tâches de chaque poste à partir de l'effectif de notre personnel qui nous vient de notre technique de production. Il est ainsi parce qu'après la définition de l'effectif de notre personnel qui est de 12 personnes, nous avons pu faire ressortir l'organigramme qui en a découlé et que même si par la suite nous allons faire une embauche, notre organigramme va rester inchangé. Par Ailleurs, nous avons pu définir minutieusement les tâches qui incombent à chaque poste.
- Nous avons finalement pu répondre à la question comment allons nous faire pour parvenir à acquérir notre personnel ? À partir de notre politique de recrutement qui va être basée sur la compétence, l'expérience et l'habileté du postulant de chaque poste. Par ailleurs, avec une politique de rémunération basée sur l'équité, l'incitation, la compétitivité et le réalisme afin d'attirer, fidéliser et motiver nos collaborateurs en les orientant sur ses priorités tout en reflétant la stratégie de l'entreprise. Enfin, avec notre programme de formation qui de part notre politique de recrutement ne consistera plus qu'à améliorer leur connaissance, leur comportement et leur attitude face au travail.
- Notre organisation du travail et le chronogramme de nos activités nous a permis de coordonner les tâches entre les membres de notre personnel parce qu'on a pu identifier le mode d'action et opération du personnel et connaître ainsi l'ordre de succession des diverses actions à entreprendre dans le temps.

Pour conclure cette deuxième partie qui est l'étude de faisabilité technique et organisationnelle, nous avons pu répondre à la question comment allons nous exécuter notre projet ? Parce que :

- Notre technique de production nous a permis d'identifier nos procédés de production vue que:

- ♦ Nous avons pu définir à partir du schéma de notre processus de production, les activités qui devront être effectuées dans notre atelier qui est toujours de produire des soieries à partir du tissage, même s'il va nous arriver de brûler des étapes en partant tout de suite de l'activité de tissage à partir de l'achat direct de fils de soie. Par ailleurs, celle du local de vente et apprécier ainsi leurs interdépendances
- ♦ L'identification des procédés de production nous a permis d'identifier notre personnel qui va être constitué de 12 personnes y compris le gérant, le matériel qui est surtout composé par les installations techniques et le financement dont nous avons besoin ainsi que de notre infrastructure qui n'est autre que le bâtiment que nous allons construire.
- ♦ La répartition de notre production nous a permis de déterminer notre capacité de production où celle de l'étole est de 50% du total du fait que c'est ce qui se vend le mieux, l'écharpes de 20%, le kotofahana et le lamba traditionnel de 15% chacun. Par ailleurs il y a aussi l'évolution de notre production qui est de 10% en deuxième année puis de 5% pour le reste. Enfin il y a eu ses qualités qui résident surtout, à part sa bonne présentation, les qualités des cocons et des fils de soie à partir desquelles nos produits obtiendront les qualités intrinsèques requises.

- Par ailleurs, notre étude organisationnelle nous a permis d'établir notre organisation à partir de notre technique de production parce que :

- ♦ Dans notre structure organisationnelle, après la définition de l'effectif de notre personnel qui est de 12 personnes, nous avons pu faire ressortir l'organigramme qui en a découlé et que même si par la suite nous allons faire une embauche, notre organigramme va rester inchangé. Par Ailleurs, nous avons pu définir minutieusement les tâches qui incombent à chaque poste.
- ♦ Nous avons finalement pu répondre à la question comment allons nous faire pour parvenir à acquérir notre personnel ? À partir de notre politique de recrutement qui va être basée sur la compétence, l'expérience et l'habileté du postulant de chaque poste. Par ailleurs, avec une politique de rémunération basée sur l'équité, l'incitation, la compétitivité et le réalisme afin d'attirer, fidéliser et motiver nos collaborateurs en les

orientant sur ses priorités tout en reflétant la stratégie de l'entreprise. Enfin, avec notre programme de formation qui de part notre politique de recrutement ne consistera plus qu'à améliorer leur connaissance, leur comportement et leur attitude face au travail.

- ♦ Dans l'organisation du travail et le chronogramme des activités, nous avons pu coordonner les tâches entre les membres de notre personnel parce qu'on a pu identifier le mode d'action et opération du personnel et connaître ainsi l'ordre de succession des diverses actions à entreprendre dans le temps.

D'après tous ce qui vient d'être dit, nous pouvons dire que notre projet est *efficace* par conséquent, nous pouvons réaliser notre étude de faisabilité technique, évaluations et impacts du projet dans notre troisième partie.

**PARTIE III : ETUDE DE
FAISABILITE FINANCIERE,
EVALUATIONS ET IMPACTS
DU PROJET**

L'étude de faisabilité financière, évaluations et impacts du projet ont comme objectif de prouver sa rentabilité et son efficacité ainsi que de déterminer ses impacts et leur durabilité. Pour y parvenir, nous allons d'abord faire une étude financière du projet pour ce qui est de sa rentabilité. Ensuite, nous ferons une évaluation financière pour son efficacité et déterminer ses impacts et leur durabilité. Il est à noter que les valeurs contenues dans cette partie et tout au long de ce devoir sont tous en ARIARY.

Nous allons donc procéder comme suit :

- En premier lieu, nous effectuerons l'étude de faisabilité financière afin de démontrer sa rentabilité où il nous faut déterminer le capital dont nous avons besoin pour la réalisation de notre projet, identifier les éléments relatifs à nos charges et produits annuels, de déterminer à l'avance notre bénéfice annuel pour enfin prouver la rentabilité de notre projet. Pour y parvenir, nous allons d'abord identifier nos investissements, déterminer notre fonds de roulement initial, établir notre plan de financement ainsi que le bilan d'ouverture qui en découle. Par la suite, après avoir définie nos comptes de charges et de produits, nous allons établir nos états financiers prévisionnels afin de déterminer notre bénéfice annuel et sa durabilité. Enfin, nous allons effectuer l'analyse financière pour mesurer la rentabilité et la performance de notre entreprise ainsi que l'équilibre financier.
- En second lieu, nous effectuerons les évaluations et impacts du projet où nous démontrerons l'efficacité, la durabilité et les impacts. Dans l'évaluation financière, nous allons déterminer successivement notre valeur actuelle nette (VAN), notre taux de rentabilité interne (TRI), notre indice de profitabilité (IP) et enfin le délai de récupération du capital que nous allons investir (DRCI) afin de démontrer l'efficacité du projet. Par ailleurs, nous allons représenter l'évaluation économique et sociale dans un tableau contenant les impacts positifs et négatifs avec leur durabilité. Enfin nous arrivons à la finalité de tout document de projet qui est l'établissement de son résumé à partir de l'élaboration de nos cadres logique parce qu'ils vont constituer notre tableau de bord.

CHAPITRE I : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

L'étude financière a pour objectif de prouver que le projet est rentable. Pour y parvenir, Il nous faut déterminer le capital dont nous avons besoin, d'identifier les éléments relatifs à nos charges et produits annuels, de déterminer à l'avance notre bénéfice annuel pour enfin prouver la rentabilité de notre projet. Voici le plan que nous allons suivre :

- Déterminer les investissements liés à notre projet où nous verrons successivement nos immobilisations, notre fonds de roulement initial, notre plan de financement, notre système d'amortissement et enfin notre bilan d'ouverture.
- Identifier nos comptes de gestion où nous trouverons un à un les comptes de charges et de produits.
- Etablir nos états financiers prévisionnels, il y aurait les comptes de résultat et les bilans prévisionnels sur les cinq années d'exploitation.
- Procéder à l'analyse financière à partir de l'analyse par variabilité, l'analyse du bilan et l'analyse du compte de résultat.

SECTION I : INVESTISSEMENTS LIES AU PROJET

L'investissement a pour objectif de trouver le capital dont nous avons besoin pour la réalisation de notre projet. Pour y parvenir il nous faut identifier les immobilisations dont nous aurons besoin. Par la suite on doit procéder à la répartition de notre financement puis au système de remboursement qui en découle pour enfin faire la synthèse de notre situation c'est-à-dire de tous ce dont on possède au début de notre activité. Par conséquent, nous allons donc voir successivement les éléments suivants, les immobilisations, le besoin en fonds de roulement initial, le plan de financement, le remboursement des dettes et notre bilan d'ouverture.

L'investissement est l'opération par laquelle l'entreprise affecte des ressources à des projets (commerciaux, industriels, financiers), dans l'espoir d'en retirer des revenus sur une certaine durée. Autrement dit, il consiste à échanger une dépense actuelle, qui présente un caractère certain, contre des bénéfices futurs incertains. Par conséquent, la décision d'investir est souvent présentée comme un pari sur l'avenir.⁵²

⁵² Source : ARMAND.D ; *Manuel de gestion* Volume 2 ; Ellipses Edition Marketing.S.A ; 1999 ; page : 143

Pour notre part, les investissements liés à notre projet comportent ceux liés aux activités techniques et ceux liés aux activités administratives et leur total forme nos immobilisations.

1.1 : Les immobilisations

Il nous faudrait d'abord identifier les immobilisations corporelles et incorporelles nécessaires à notre exploitation et ensuite évaluer la diminution de leur valeur à partir du choix du système d'amortissement qui nous soit le plus approprié.

1.1.1 : Coûts des immobilisations

En ce qui concerne les immobilisations, nous aurons ceux qui nous seront utiles à l'investissement technique et ceux indispensables au fonctionnement que nous allons voir successivement.

a) Besoins en investissements techniques

Nos investissements techniques concernent essentiellement les éléments suivants :

***Terrain**

Pour l'élaboration de notre projet, il nous faudrait acquérir un terrain de superficie de 180 m² afin de construire notre bâtiment qui va mesurer 15 m de long et 12 m de large.

Comme nous disposons d'un terrain de 600m² dans le fokontany de Morarano Firaiana de la commune rurale d'Andoharanofotsy, nous n'aurons pas besoin d'en acheter.

Le coût du mètre carré, dans cette commune s'élève à 30 000 Ar, ce qui nous amène à estimer notre terrain à une valeur de 18 000 000 Ar.

$$\text{Coût du terrain} = 30\,000 \text{ Ar} \times 600 \text{ m}^2 = 18\,000\,000$$

***Construction du bâtiment**

Le bâtiment sera construit par l'entrepreneur qui nous aurait présenté son devis avec un minimum de coût.

Nous pensons que le coût de la construction par m², le plus équitable pour nous, serait de 83 000 Ar. Le bâtiment étant de 180 m², sa construction serait donc de 15 000 000 Ar.

$$\text{Coût de sa construction} = 83\,000 * 180 = 14\,940\,000$$

***Installations électrique et éolienne**

Elles, nous sont nécessaires vue que comme tout le monde nous avons besoin d'éclairage et de courant pour la marche de quelques matériels et la survie même de la réalisation de notre projet. Nous avons aussi besoin d'eau pour l'exécution de certaines tâches

au niveau de l'atelier pour ne citer que le lavage et le décreusage des produits.

Les coûts de ces installations sont respectivement estimés à 687 600 Ar et 500 000 Ar d'après les informations que nous avons obtenues auprès de la JIRAMA avec pour base notre emplacement.

***Installations techniques**

Elles concernent les matériels et outillages industriels nécessaires aux travaux quotidiens que nous allons effectuer au sein de l'atelier.

Tableau N°17 : Coût des installations techniques (valeurs en ariary)

| Matériels | Quantité | P U | Montant |
|--------------------------------------|----------|-----------|------------------|
| étouffoir | 1 | 100 000 | 100 000 |
| dévidoir (+ marmite) | 1 | 120 000 | 120 000 |
| bobinoir | 4 | 60 000 | 240 000 |
| moulin | 1 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| métier à tisser traditionnel | 3 | 200 000 | 600 000 |
| métier à tisser amélioré | 1 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Outillages industriels ⁵³ | | | 455 000 |
| Total | | | 3 515 000 |

Source : Investigation personnelle

Le coût total de nos installations techniques s'élève donc à 3 515 000 Ar.

***Installations générales**

Il s'agit des autres immobilisations corporelles indispensables aux bureaux et au local de vente.

Tableau N°18 : Coût des installations générales (valeurs en ariary)

| Matériels | Quantité | P U | Montant |
|-----------------------------|----------|-----------|------------------|
| Placards de rangement | 2 | 400 000 | 800 000 |
| Salon | 1 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Table | 1 | 40 000 | 40 000 |
| Chaises | 4 | 15 000 | 60 000 |
| Miroir | 1 | 120 000 | 120 000 |
| Divers (autres décorations) | | | 14 000 |
| Total | | | 2 034 000 |

Source : Investigation personnelle

Le coût de nos installations générales s'élève donc à 2 034 000 Ar

***Matériel de transport**

Un matériel de transport nous sera nécessaire pour effectuer les achats et approvisionnements, l'organisation de la vente et divers déplacements.

⁵³ Confère annexe N°10

Nous allons donc acheter une voiture d'occasion de type expresse pour nous acquitter de ces tâches. Son achat est évalué à 5 000 000 Ar.

***Agencement et aménagement général**

Ils concernent le terrain et les installations de tout genre. En ce qui nous concerne, nous allons réserver 50 000 Ar pour sa prévision.

***Récapitulatif des investissements techniques**

Les investissements techniques que nous allons voir représentent le total des immobilisations, que nous venons de voir un à un précédemment, dont nous aurons besoin pour l'exécution de notre activité de production notamment, au niveau de l'atelier.

Tableau N°19 : Récapitulatif des investissements techniques (valeurs en ariary)

| Désignation | Quantité | montant |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Terrain | 900 m ² | 18 000 000 |
| Construction du bâtiment | 1 | 15 000 000 |
| Installation électrique | 1 | 687 600 |
| Installation éolienne | 1 | 500 000 |
| Installations techniques | | 3 515 000 |
| Installations générales | | 2 034 000 |
| Matériels de transport | | 5 000 000 |
| Agencement et aménagement général | | 50 000 |
| Total | | 44 786 600 |

Source : investigation personnelle

Le montant total de nos investissements techniques est donc estimé à 44 786 600 Ar où nous pouvons constater que plus de la moitié est représentée par le terrain et la construction.

b) Besoin en investissements des activités administratives

Comme les investissements des activités techniques ne suffisent pas à faire tourner notre entreprise il nous faut avoir des investissements liés aux activités administratives que nous verrons dans le tableau suivant.

Tableau N°20 : Investissements des activités administratives (valeurs en ariary)

| DESIGNATION | QUANTITE | P U | MONTANT |
|---|----------|-----------|------------------|
| <i>Immobilisation incorporelle</i> | | | |
| Logiciel informatique | 1 | 100 000 | 100 000 |
| <i>Immobilisation corporelle</i> | | | |
| <i>Mobilier :</i> | | | |
| Bureaux | 2 | 100 000 | 200 000 |
| Chaises | 4 | 15 000 | 60 000 |
| Matériel informatique | 1 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Total | | | 1 560 000 |

Source : Investigation personnelle

Le montant de nos investissements liés aux activités administratives de notre projet est, comme on peut le constater, largement inférieur à ceux liés aux activités techniques puisqu'il n'est que de 1 560 000 Ar soit près de 4% du total des activités techniques.

c) Récapitulatif des investissements

Nos investissements sont composés de ceux liés aux activités techniques et aux activités administratives. Voici donc la récapitulation de ces investissements là.

Tableau N°21 : Récapitulatif des investissements (valeurs en ariary)

| DESIGNATION | MONTANT |
|--|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | |
| Logiciel informatique | 100 000 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 |
| Immobilisations corporelles | |
| Terrain | 18 000 000 |
| Construction du bâtiment | 15 000 000 |
| Installations eau et électricité | 1 187 600 |
| Installations techniques | 3 515 000 |
| Installations générales | 2 034 000 |
| Matériels de transport | 5 000 000 |
| Matériel informatique | 1 200 000 |
| Agencement et aménagement général | 50 000 |
| Mobiliers | 260 000 |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 |
| TOTAUX | 46 346 600 |

Source : Investigation personnelle

Le total de nos investissements s'élève à 46 346 600 Ar où la majorité est représentée par les investissements techniques parce qu'ils sont de 96,74% du total et les investissements administratives ne sont que de l'ordre de 3,36%.

1.1.2 : Système d'amortissement

L'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel ou incorporel, c'est-à-dire qu'il correspond à la quote-part consommée d'un élément d'actif non courant. Il résulte de la répartition systématique d'un montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle (VNC) probable.⁵⁴

Il existe trois méthodes d'amortissement :

- Méthode d'amortissement linéaire ou constante

⁵⁴ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

- Méthode d'amortissement dégressif
- Méthode d'amortissement par unité de production

Pour notre part, nous allons pratiquer la méthode de l'amortissement constant parce qu'il consiste à répartir régulièrement la perte de valeur du bien sur sa durée probable d'utilisation et parce que notre projet n'est que de 5 ans. Le montant du total de nos amortissements va donc rester constant annuellement.

Remarquons que si la mise en service de l'immobilisation intervient au cours d'un exercice, le premier et le dernier amortissement se calculent prorata-temporis. L'amortissement commence donc au moment de la mise en service de l'immobilisation en question.

La formule de l'amortissement est la suivante :

$$a = \frac{VO}{n} = VO \times t \times n$$

Où a = amortissement pour un exercice

VO = Valeur d'origine

n = durée

t = taux d'amortissement = $\frac{100}{n}$

1.2 : Besoin en fonds de roulement initial

Le fonds de roulement initial ou FRI représente la somme d'argent nécessaire à l'entreprise, pour financer l'exploitation, avant toute rentrée d'argent par conséquent, il est l'argent à partir duquel l'entreprise va démarrer ses activités.

La détermination de ce FRI va se faire à partir du plan de trésorerie de la première année.

Nous allons donc voir successivement notre plan de trésorerie de la première année pour pouvoir déterminer notre FRI.

1.2.1 : Plan de trésorerie de la première année

Le plan de trésorerie est la différence entre les recettes et dépenses mensuelles. Il estime les prévisions des encaissements (recettes et ventes) et des décaissements (dépenses) mensuelles depuis le stade de démarrages jusqu'au stade de la première collecte.

Le plan de trésorerie de la première année va être établi afin de trouver le fonds de roulement initial dont nous aurons besoin. Nous allons représenter notre plan de trésorerie de la première année dans le tableau que nous verrons ci-après.

Tableau N°22 : Plan de trésorerie de la première année (valeurs en ariary)

| Désignation | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | Totaux |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| ENCAISSEMENT | | | | | | | | | | | | | |
| Vente | | | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 50 825 036 |
| Total encaissement | | | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 5 082 504 | 50 825 036 |
| | | | | | | | | | | | | | |
| DECAISSEMENT | | | | | | | | | | | | | |
| Achats consommés | | | | | | | | | | | | | |
| cocons | 50 000 | 50 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 400 000 |
| Fils de soie grège LK | 180 000 | 180 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 108 000 | 1 440 000 |
| Fils de soie de LB | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 175 000 | 2 100 000 |
| Matériel de traitement de la soie | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 13 275 | 159 300 |
| Eau et électricité | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 1 200 000 |
| Carburant et lubrifiant | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 480 000 |
| Fourniture administrative | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 240 000 |
| Services extérieurs | | | | | | | | | | | | | |
| Entretien et réparation | | | | | | | | | | | | 80 000 | 80 000 |
| Assurance | 140 000 | | | | | | | | | | | | 140 000 |
| Publicité | 80 000 | 80 000 | 40 000 | | 40 000 | 40 000 | | | | 80 000 | 80 000 | 40 000 | 480 000 |
| Poste et télécommunication | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 60 000 |
| Impôt et taxes | | | | | | | | | | | | | |
| Charges financières | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 120 000 | 6 977 125 | 6 857 125 |
| Charge de personnel | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 2 020 000 | 24 240 000 |
| Charge patronale | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 363 600 | 4 363 200 |
| Total décaissement | 3 186 875 | 3 046 875 | 2 914 875 | 2 874 875 | 2 914 875 | 2 914 875 | 2 874 875 | 2 874 875 | 2 874 875 | 2 954 875 | 2 954 875 | 9 852 000 | 42 239 625 |
| Ecart | -3 186 875 | -3 046 875 | 2 167 629 | 2 207 629 | 2 167 629 | 2 167 629 | 2 207 629 | 2 207 629 | 2 207 629 | 2 127 629 | 2 127 629 | -4 769 496 | |
| Trésorerie initiale | | -3 186 875 | -6 233 750 | -4 066 121 | -1 858 493 | 309 136 | 2 476 764 | 4 684 393 | 6 892 022 | 9 099 650 | 11 227 279 | 13 354 908 | |
| Trésorerie finale | -3 186 875 | -6 233 750 | -4 066 121 | -1 858 493 | 309 136 | 2 476 764 | 4 684 393 | 6 892 022 | 9 099 650 | 11 227 279 | 13 354 908 | 8 585 411 | 8 585 411 |

Source : Investigation personnelle

Comme notre FRI est encore à déterminer à partir de ce plan de trésorerie de la première année et qu'il va constituer notre dette à court terme, les charges financières qui se trouvent dans ce tableau et qui représentent l'intérêt de notre dette à court terme ne vont pas être payés à partir de ce FRI sauf le montant de ce dernier qui devra être fait à la fin du mois de décembre. L'intérêt va être payé mensuellement et ce dès la fin du mois de janvier où nous avons fait notre emprunt auprès de la banque. Par ailleurs ils seront couverts à partir de notre dette à long terme c'est pourquoi, ils ne vont pas influencer les calculs contenus dans le plan de trésorerie mais par contre ils n'y seront que pour y figurer.

1.2.2 : Détermination du fonds de roulement initial

Le FRI est représenté par le cumul des écarts négatifs le plus élevé du tableau de plan de trésorerie de la première année majoré d'une marge de 10% de cette même valeur. Cette majoration représente les imprévus liés au projet (hausse de prix, inflation, ...), au cours de l'exploitation. Le FRI est donc la marge de sécurité de financement.

Posons I le cumul des écarts négatifs le plus élevé du plan de financement de la première année pour qu'on puisse traduire la formule du FRI.

$$\boxed{\text{FRI} = \text{I} \times (100\% + 10\%)}$$

Pour notre part, nous avons, d'après le plan de trésorerie de la première année $I = 6\,233\,750$ Ar

$$\text{D'où notre FRI} = 6\,233\,750 \times (100\% + 10\%) = 6\,857\,125 \text{ Ar}$$

Notre FRI est donc de **6 858 000 Ar** ce qui nous amène à dire qu'il faut que nous ayons au moins cette somme à notre disposition pour qu'on puisse supporter les charges auxquelles nous devons faire face avant qu'on ait des rentrées d'argent ;

1.3 : Plan de financement

Le plan de financement est un élément exigé par les établissements financiers et les bailleurs de fonds pour toute entreprise souhaitant faire un emprunt ce qui est notre cas. Par ailleurs il nous est aussi utile pour reconnaître la répartition de notre financement.

Il indique clairement le montant des apports propres de l'entreprise et la somme d'argent à emprunter pour former le patrimoine de l'entreprise.

C'est aussi un moyen de vérifier la cohérence entre la politique de financement et celle de l'investissement.

1.3.1 : Apports propres

Les apports propres sont les moyens proprement utilisés au sein de l'entreprise sans avoir recours à des éléments qui lui sont externes.

Pour notre part, ils représentent l'ensemble des apports en nature et en numéraire que nous allons apporter pour la marche de notre projet.

Comme apport en nature nous avons un terrain d'une valeur de 18 000 000 Ar et une somme d'argent de 12 000 000 Ar comme apport en numéraire.

1.3.2 : Dettes

Pour que notre projet puisse être concrétisé, il nous faut, en plus de nos apports propres, trouver d'autres sources d'argent. Nous allons donc recourir à un financement externe qui va se traduire par l'emprunt.

Le montant qu'on va emprunter représente la différence entre le total de notre besoin en investissements et nos fonds propres. Ces derniers étant le total de nos apports propres.

L'emprunt que nous devons effectuer est de 23 203 725 Ar dont le montant du FRI représente notre dette à court terme c'est-à-dire 6 857 125 Ar et le reste qui est de 16 346 600 va constituer notre dette à long terme.

1.3.3 : Plan de financement

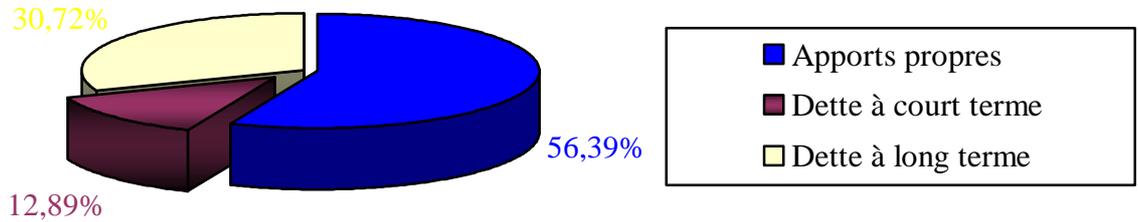
Tableau N°23 : Plan de financement (valeurs en ariary)

| Libellés | Montant | Apports propres | | A financer | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| | | Numéraire | Nature | à long terme | à court terme |
| Investissement | 46 346 600 | 12 000 000 | 18 000 000 | 16 346 600 | |
| Logiciel informatique | 100 000 | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | | | |
| Construction des bâtiments | 15 000 000 | | | | |
| Installations eau et électricité | 1 187 600 | | | | |
| Installations techniques | 3 515 000 | | | | |
| Installations générales | 2 034 000 | | | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | | | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | | | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | | | |
| Mobilier | 260 000 | | | | |
| FRI | 6 857 125 | | | | 6 857 125 |
| Sous total | 53 203 725 | 12 000 000 | 18 000 000 | 16 346 600 | 6 857 125 |
| TOTAL | 53 203 725 | 30 000 000 | | 23 203 725 | |
| Répartition de financement en % | 100% | 56,39% | | 43,61% | |

Source : Investigation personnelle

Nos apports propres représentent 56,39% du capital dont nous avons besoin et le reste sera à financer à partir de dettes à court et à long terme pour 43,61%. c=12,89 ; l=30,72

Figure N°07 : Représentation graphique du plan de financement



Nous pouvons constater que plus de la moitié du financement dont nous avons besoin est couvert par nos fonds propres. Par ailleurs, nous devons faire un emprunt à court terme de 6 857 125 Ar et à long terme de 16 346 600 Ar majoré de l'intérêt de celui à court terme. Ce montant, après calcul, est évalué à 17 787 000 Ar.

$$\text{Dette à long terme} = 16\,346\,600 + (6\,857\,125 * 21\%) = 17\,786\,596$$

1.4 : Remboursement des dettes

Le fait de recourir à un financement externe nous oblige à le rembourser avec ses intérêts. Ce remboursement ne concerne que notre dette à long terme vue que celle à court terme est remboursée dès la fin de notre première année d'exercice. Le montant à rembourser est donc de 17 787 000 Ar.

1.4.1 : Principe adopté

Le mode de remboursement que nous avons choisi, est le principe de remboursement par amortissement constant avec un taux d'emprunt de 21% sur cinq ans.

1.4.2 : Tableau de remboursement

Voici les différentes formules à partir desquelles nous calculerons les différentes entités du tableau de remboursement :

Capital restant dû = Capital au début de la période – Amortissement de l'année

Intérêt = Capital restant due × Taux d'emprunt où taux

$$\text{Amortissement} = \frac{VO}{n} = \frac{17787000}{5} = 3\,557\,400$$

Annuité = intérêt + amortissement

Tableau N°24 : Remboursement des dettes (valeurs en ariary)

| Période | Capital en début de période | Intérêt | Amortissement | Annuité | Capital en fin de période |
|---------|-----------------------------|-----------|---------------|-----------|---------------------------|
| N | 17 787 000 | 3 735 270 | 3 557 400 | 7 292 670 | 14 229 600 |
| N+1 | 14 229 600 | 2 988 216 | 3 557 400 | 6 545 616 | 10 672 200 |
| N+2 | 10 672 200 | 2 241 162 | 3 557 400 | 5 798 562 | 7 114 800 |
| N+3 | 7 114 800 | 1 494 108 | 3 557 400 | 5 051 508 | 3 557 400 |
| N+4 | 3 557 400 | 747 054 | 3 557 400 | 4 304 454 | 0 |

Source : Investigation personnelle

Le remboursement se termine à la cinquième année de notre exploitation.

1.5 : Bilan d'ouverture

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes⁵⁵. C'est aussi un document comptable de synthèse qui regroupe le patrimoine accumulé par l'entreprise. Il caractérise l'ensemble de ses droits et de ses engagements.⁵⁶

Avant de commencer notre activité, nous devons établir notre bilan d'ouverture. Il est donc fait au début de la première année d'exercice notamment, à la date du 01 / 01 / N. Il résume ce dont nous avons en notre possession avant qu'on ne commence notre exploitation.

⁵⁵ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2ème année ; AU : 2004/2005

⁵⁶ Source : ARMAND.D ; *Manuel de Gestion* Volume 2 ; Ellipses Edition Marketing.S.A ; 1999 ; page : 65

Tableau N°25 : Bilan d'ouverture au 01/01/N (valeurs en ariary)

| ACTIF | MONTANT | PASSIF | MONTANT |
|--|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| <i>Immobilisation incorporelle</i> | | <i>Capitaux propres</i> | |
| Logiciel informatique | 100 000 | Apport en nature | 18 000 000 |
| | | Apport en numéraire | 12 000 000 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | Total capitaux propres | 30 000 000 |
| | | | |
| <i>Immobilisations corporelles</i> | | <i>Passifs non courants</i> | |
| Terrain | 18 000 000 | Emprunt et dettes financières | 16 346 600 |
| Bâtiment | 15 000 000 | | |
| Installations eau et électricité | 1 187 600 | Total des passifs non courants | 16 346 600 |
| Installations techniques | 3 515 000 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | Passifs courants | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | Emprunt à court terme | 6 857 125 |
| Matériel informatique | 1 200 000 | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | Total passifs courants | 6 857 125 |
| Mobilier | 260 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | | |
| | | | |
| Total actifs non courants | 46 346 600 | | |
| Trésorerie | 6 857 125 | | |
| Total des actifs courants | 6 857 125 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 53 203 725 | TOTAL DES PASSIFS | 53 203 725 |

Source : Investigation personnelle

Ce tableau nous montre que notre bilan d'ouverture n'est autre que le récapitulatif de ce dont on possède. Autrement dit, il ne s'agit ni plus ni moins que du total du financement dont nous avons besoin majoré de notre FRI qui représente notre trésorerie initiale.

Cette section nous a permis de déterminer le capital dont nous aurons besoin à partir de l'identification de nos immobilisations dans lesquelles il y a ceux liées directement à notre exploitation et ceux liées aux activités administratives qui forment nos investissements d'une valeur de 46 346 600Ar et notre FRI de 6 858 000 Ar. Par la suite nous avons pu les répartir de la sorte, les 56,39% du total viennent de nos apports propres et le reste qui est de 43,61% sont à financer à partir d'un endettement à court terme du montant de notre FRI et le reste majoré de l'intérêt du FRI à long terme. Enfin, la synthèse faite, à partir de l'établissement de notre bilan d'ouverture, nous allons déterminer nos comptes de gestion dans la section qui suit.

SECTION II : COMPTES DE GESTION

L'objectif de la détermination des comptes de gestion est de connaître exactement les éléments contenus dans nos charges annuelles pour qu'on puisse y faire face au moyen de nos produits. Pour ce faire, nous allons voir en premier notre compte des charges et ensuite notre compte des produits.

2.1 : Compte des charges

Les charges sont les diminutions des avantages économiques au cours de la période sous la forme de consommation, de sortie, de diminution d'actif ou de survenance de passif.⁵⁷

Pour notre part, pour ce qui est des charges, nous allons distinguer successivement les achats consommés, nos charges externes, l'impôt et taxe, les charges du personnel, les charges financières, nos amortissements et l'impôt sur les revenus.

2.1.1 : Achats consommés

Ces achats consommés comportent nos consommations en matière première, en matériels de traitement de la soie, en électricité, en carburant et en fournitures administratives.

Nous allons voir, successivement, les coûts relatifs à ces consommations pour chaque année pendant la durée du projet qui est de 5 ans.

Tableau N°26 : Coût des matières premières (valeurs en ariary)

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | Total |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Cocons | 400 000 | 484 000 | 559 020 | 645 668 | 745 747 | 2 834 435 |
| Fils de soie grège LK | 1 440 000 | 1 742 400 | 2 012 472 | 2 324 405 | 2 684 688 | 10 203 965 |
| Fils de soie LB | 2 100 000 | 2 541 000 | 2 934 855 | 3 389 758 | 3 915 170 | 14 880 782 |
| Coût d'achat total | 3 940 000 | 4 767 400 | 5 506 347 | 6 359 831 | 7 345 605 | 27 919 182 |

Source : Investigation personnelle

Ici la croissance réelle du coût des matières premières est de l'ordre de 21% pour la 2ème année et de 15% par la suite parce qu'il représente la combinaison de la croissance de sa consommation et de son prix qui sont de 10%, par an, chacun.

⁵⁷ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2ème année ; AU : 2004/2005

Tableau N°27 : Coût des achats consommés autre que les matières premières en ariary

| ANNEE | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | Total |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Matériels de traitement ⁵⁸ | 159 300 | 192 753 | 231 304 | 262 140 | 310 536 | 1 156 033 |
| Frais d'électricité | 1 200 000 | 1 320 000 | 1 452 000 | 1 597 200 | 1 756 920 | 7 326 120 |
| Carburants, gaz, lubrifiants | 480 000 | 528 000 | 580 800 | 638 880 | 702 768 | 2 930 448 |
| Fournitures administratives | 240 000 | 264 000 | 290 400 | 319 440 | 351 384 | 1 465 224 |
| Coût des autres achats consommés | 2 079 300 | 2 304 753 | 2 554 504 | 2 817 660 | 3 121 608 | 12 877 825 |

Source : Investigation personnelle

Le coût annuel de chacun de ces éléments augmente de 10% en considération d'une hausse de prix probable.

2.1.2 : Charges externes

Les charges externes sont les frais non liés directement à notre exploitation mais pour notre part, elles vont être composées par les éléments contenus dans le tableau suivant.

Tableau N°28 : Coût des charges externes (valeurs en ariary)

| ANNEE | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Entretien et réparation | 80 000 | 88 000 | 96 800 | 106 480 | 117 128 |
| Assurance | 140 000 | 140 000 | 140 000 | 140 000 | 140 000 |
| Publicité | 480 000 | 480 000 | 480 000 | 480 000 | 480 000 |
| Poste et télécommunication | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 |
| Coût des charges externes | 760 000 | 768 000 | 776 800 | 786 480 | 797 128 |

Source : Investigation personnelle

Les frais d'entretien et de réparation sont les seuls à augmenter de 10% chaque année et le reste demeure inchangé parce que d'abord, les assurances restent généralement stationnaires. Par ailleurs, nous n'allons pas changer le montant que nous allons consacrer à notre publicité parce que la meilleure que nous pouvons avoir est basée sur celle de la bouche à oreille, donc nous allons surtout fortifier notre relation avec notre clientèle pour qu'elle nous fasse de la publicité.

2.1.3 : Impôts et taxes

L'impôt est la contribution exigée pour assurer le fonctionnement de l'Etat et des collectivités publiques. Il s'agit des prélèvements prélevés par contrainte aux contribuables.

2.1.4 : Charges du personnel

Les charges du personnel sont les charges que l'entreprise doit déboursier pour ses

⁵⁸ Calcul détaillé des consommations et Coûts en annexe N°11 et N°12

employés. Pour chaque salarié, l'entreprise doit payer en plus de leur salaire, les charges patronales ou charges sociales qui se composent de la cotisation à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNaPS) et celle de l'Organisation Sanitaire Inter Entreprise (OSIE). Ces charges ont respectivement, les taux suivants : 13% et 5% du salaire brut de chaque salarié.

Tableau N°29 : Charges annuelles du personnel (valeurs en ariary)

| Fonction | N ⁵⁹ | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Gérante | 3 840 000 | 4 032 000 | 4 224 000 | 4 416 000 | 4 608 000 |
| Comptable | 3 600 000 | 3 780 000 | 3 960 000 | 4 140 000 | 4 320 000 |
| Responsable commercial | 2 400 000 | 2 520 000 | 2 640 000 | 2 760 000 | 2 880 000 |
| Chef d'atelier | 2 400 000 | 2 520 000 | 2 640 000 | 2 760 000 | 2 880 000 |
| Ouvriers | 7 200 000 | 7 560 000 | 7 920 000 | 8 280 000 | 8 640 000 |
| Gardien | 1 680 000 | 1 764 000 | 1 848 000 | 1 932 000 | 2 016 000 |
| Chauffeur | 1 680 000 | 1 764 000 | 1 848 000 | 1 932 000 | 2 016 000 |
| Femme de ménage | 1 440 000 | 1 512 000 | 1 728 000 | 1 656 000 | 1 728 000 |
| Total salaire brut | 24 240 000 | 25 452 000 | 26 664 000 | 27 876 000 | 29 088 000 |
| CNaPS 13% | 3 151 200 | 3 308 760 | 3 485 040 | 3 623 880 | 3 781 440 |
| OSIE 5% | 1 212 000 | 1 272 600 | 1 340 400 | 1 393 800 | 1 454 400 |
| Total des cotisations sociales | 4 363 200 | 4 581 360 | 4 799 520 | 5 017 680 | 5 235 840 |
| Charges annuelles | 28 603 200 | 30 033 360 | 31 463 520 | 32 893 680 | 34 323 840 |

Source : Investigation personnelle

Les charges du personnel vont augmenter de 5% chaque année. Ce ci est fait ainsi parce qu'il faut qu'on considère la hausse des prix à laquelle nos salariés vont aussi être confrontés et aussi et surtout pour les motiver.

2.1.5 : Charges financières

Les charges financières représentent le montant de la dette et de son intérêt.

Pour notre part, elles concernent pour la première année le FRI et ses intérêts et par la suite l'annuité de notre dette à long terme.

2.1.6 : Les amortissements⁶⁰

Rappelons que l'amortissement est la dépréciation rattachée aux biens amortissables tels que les immobilisations et que pour notre part, nous avons choisi le système de l'amortissement constant parce qu'il est le mieux adapté à la durée de notre projet. Nous allons voir dans le tableau suivant le récapitulatif des amortissements de nos immobilisations.

⁵⁹ Confère annexe N°13

⁶⁰ Détail en annexe N°14, N°15, N°16

Tableau N°30 : Récapitulatif des amortissements (valeurs en ariary)

| ELEMENTS | Durée de vie (année) | Taux (%) | V O | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|--|----------------------|----------|------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Immobilisations des activités techniques</i> | | | | | | | | |
| Bâtiment | 20 | 5 | 15 000 000 | 750 000 | 750 000 | 750 000 | 750 000 | 750 000 |
| Installations techniques | 10 | 10 | 3 515 000 | 351 500 | 351 500 | 351 500 | 351 500 | 351 500 |
| Installations générales | 10 | 10 | 2 034 000 | 194 925 ⁶¹ | 203 400 | 203 400 | 203 400 | 203 400 |
| Véhicule | 5 | 20 | 5 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| Installation (eau et électricité) | 10 | 10 | 1 187 600 | 118 760 | 118 760 | 118 760 | 118 760 | 118 760 |
| SOUS TOTAUX | | | | 2 415 185 | 2 423 660 | 2 423 660 | 2 423 660 | 2 423 660 |
| <i>Immobilisations des activités administratives</i> | | | | | | | | |
| Logiciel informatique | 4 | 25 | 100000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | |
| Mobilier de bureau | 10 | 10 | 260 000 | 26 000 | 26 000 | 26 000 | 26 000 | 26 000 |
| Matériel informatique | 4 | 25 | 1 200 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 | |
| SOUS TOTAUX | | | | 351 000 | 351 000 | 351 000 | 351 000 | 26 000 |
| TOTAUX | | | | 2 766 185 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 449 660 |

Source : Investigation personnelle

Ici, le montant du total de notre amortissement reste constant sauf pour la première année où celui des installations générales ne représente que le montant de 11,5 mois et pour la dernière année, où il diminue du fait que nos matériels informatiques sont totalement amortis à la quatrième année de notre exercice. Par ailleurs, même si ces immobilisations sont amorties avant la fin de notre projet, il n'est pas nécessaire qu'on en achète mais il suffit de bien les entretenir pour qu'ils restent opérationnels.

2.1.7 : Impôts sur les revenus

Actuellement, les différents impôts relatifs aux revenus quels qu'ils soient sont englobés et regroupés dans ce qu'on appelle Impôts sur les Revenus ou IR. Il est, selon la Loi de Finances 2009, de l'ordre de 24% du résultat bénéficiaire avant impôt ou RAI.

$$\boxed{IR = RAI \times 24\%}$$

2.1.8 : Récapitulatif des charges

Maintenant, comme nous venons de voir un à un les différentes charges relatif à notre exploitation, il nous allons les récapituler dans le tableau suivant.

⁶¹ Ici l'amortissement est inférieur à 203 400 Ar parce que sa durée n n'est que de 11,5 mois d'où a=194 925 Ar.

Tableau N°31 : Récapitulatif des charges (valeurs en ariary)

| Libellés | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Achats consommés | 6 019 300 | 6 879 400 | 7 829 547 | 8 915 351 | 10 156 677 |
| Cocons | 400 000 | 484 000 | 559 020 | 645 668 | 745 747 |
| Fils de soie grège | 1 440 000 | 1 742 400 | 2 012 472 | 2 324 405 | 2 684 688 |
| Fils de soie LB | 2 100 000 | 2 541 000 | 2 934 855 | 3 389 758 | 3 915 170 |
| Matériels de traitement de la soie | 159 300 | 192 753 | 231 304 | 262 140 | 310 536 |
| Fourniture administrative | 240 000 | 264 000 | 290 400 | 319 440 | 351 384 |
| Eau et électricité | 1 200 000 | 1 320 000 | 1 452 000 | 1 597 200 | 1 756 920 |
| Carburants, gaz et lubrifiants | 480 000 | 528 000 | 580 800 | 638 880 | 702 768 |
| Services extérieurs | 760 000 | 768 000 | 776 800 | 786 480 | 797 128 |
| Entretien et réparation | 80 000 | 88 000 | 96 800 | 106 480 | 117 128 |
| Assurance | 140 000 | 140 000 | 140 000 | 140 000 | 140 000 |
| Publicité | 480 000 | 480 000 | 480 000 | 480 000 | 480 000 |
| Poste et télécommunication | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 |
| Charge de personnel | 24 240 000 | 25 452 000 | 26 664 000 | 27 876 000 | 29 088 000 |
| OSIE et CNaPS | 4 363 200 | 4 581 360 | 4 799 520 | 5 017 680 | 5 235 840 |
| Intérêt des emprunts et dettes | 6 857 125 | 7 292 670 | 6 545 616 | 5 798 562 | 5 051 508 |
| dotations actifs non courant | 2 766 185 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 449 660 |
| Impôt sur les bénéfices | | 3 302 083 | 4 403 227 | 6 354 426 | 8 473 617 |
| Imposition différée actif | | | 3 302 083 | 4 403 227 | 6 354 426 |
| TOTAL | 45 005 810 | 51 048 139 | 55 570 414 | 61 923 177 | 67 681 558 |

Source : Investigation personnelle

Le total de nos charges annuelles croit de 10,72% en moyenne. A part les charges que nous avons énoncées précédemment, on trouve dans ce récapitulatif l'imposition différée actif qui n'est autre que l'IR de l'année antérieure.

2.2 : Comptes des produits

Les produits sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrée ou d'accroissement d'actif ou de diminution de passif.⁶²

Pour notre part, nous n'avons que nos ventes comme produits parce que nous n'allons faire aucun placement.

Le chiffre d'affaires correspond aux ventes des marchandises, produits finis et services ainsi qu'à la production vendue évaluée sur la base du prix de vente hors taxe récupérable réalisées avec des tiers dans le cadre de son activité normale et courante.⁶³

⁶² Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

⁶³ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

Pour notre part, notre chiffre d'affaires annuel correspond à la vente annuelle des articles de nos quatre produits et nous allons les voir dans le tableau suivant.

Tableau N°32 : Chiffre d'affaires prévisionnel (valeurs en ariary)

| Produits | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | TOTAL |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Echarpes ⁶⁴ | 8 941 667 | 10 819 417 | 12 496 426 | 14 433 372 | 16 670 545 | 63 361 427 |
| Etoles ⁶⁵ | 27 500 000 | 33 275 000 | 38 432 625 | 44 389 682 | 51 270 083 | 194 867 389 |
| Kotofahana ⁶⁶ | 8 510 870 | 10 298 152 | 11 894 366 | 13 737 992 | 15 867 381 | 60 308 761 |
| Lamba traditionnel | 5 872 500 | 7 105 725 | 8 207 112 | 9 479 215 | 10 948 493 | 41 613 045 |
| TOTAL | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 | 360 150 623 |

Source : Investigation personnelle

Nous pouvons constater que c'est surtout la vente d'étole qui alimente notre portefeuille parce qu'elle représente plus de la moitié de notre chiffre d'affaires annuel. Par ailleurs ce dernier augmente, en moyenne, de 15,5% de celui du précédent et on peut aussi constater que celui de notre dernière année représente presque le double de celui de notre démarrage.

Pour conclure cette section, elle nous a permis de constater que nos charges et produits croissent, chaque année, avec une moyenne respective de 10,72% et de 15,5%. A vue d'œil, on peut croire qu'ils ne sont pas proportionnels parce que ce ci représente leur total et que quelques une des charges restent fixes. Comme nous avons défini nos charges et produits, nous pouvons passer à l'établissement de nos états financiers prévisionnels que nous verrons dans la section qui suit.

SECTION III : ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS

L'objectif de l'établissement des états financiers prévisionnels est de pouvoir déterminer à l'avance les bénéfices que nous pouvons tirer de notre projet annuellement. Pour y parvenir, il nous faut, établir notre compte de résultat et nos bilans prévisionnels sur nos cinq années d'exploitation. Nous allons donc successivement les élaborer.

3.1 : Compte de résultat prévisionnel par nature

Le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée.⁶⁷ C'est un document comptable de synthèse et un outil d'analyse⁶⁸.

⁶⁴ Confère annexe N°17

⁶⁵ Confère annexe N°18

⁶⁶ Confère annexe N°19

Il y a deux sortes de compte de résultat, le compte de résultat par nature et celui par fonction. Pour notre part, nous avons opté pour le compte de résultat par nature parce qu'il est plus détaillé par rapport au compte de résultat par fonction. Nous allons voir dans le tableau suivant notre compte de résultat prévisionnel par nature. Il va nous permettre de déterminer, à l'avance, notre résultat prévisionnel annuel.

Tableau N°33 : Compte de résultat prévisionnel (valeurs en ariary)

| ELEMENTS | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Chiffres d'affaires | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 |
| Production de l'exercice | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 |
| Achats consommés | 6 019 300 | 6 879 400 | 7 829 547 | 8 915 351 | 10 156 677 |
| Services extérieurs et autres consommations | 760 000 | 768 000 | 776 800 | 786 480 | 797 128 |
| CONSOMMATION DE L'EXERCICE | 6 779 300 | 7 647 400 | 8 606 347 | 9 701 831 | 10 953 805 |
| | | | | | |
| VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION | 44 045 736 | 53 850 894 | 62 424 182 | 72 338 431 | 83 802 697 |
| | | | | | |
| Charges du personnel | 28 603 200 | 30 033 360 | 31 463 520 | 32 893 680 | 34 323 840 |
| Impôt, taxe et versement assimilés | | | 3 300 049 | 4 401 681 | 6 352 763 |
| EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 15 442 536 | 23 817 534 | 27 660 613 | 35 043 070 | 43 126 094 |
| | | | | | |
| Dotation aux amortissements et provisions | 2 766 185 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 774 660 | 2 449 660 |
| RESULTAT OPERATIONNEL | 12 676 351 | 21 042 874 | 24 885 953 | 32 268 410 | 40 676 434 |
| | | | | | |
| Produits financiers | | | | | |
| Charges financières | 8 297 121 | 7 292 670 | 6 545 616 | 5 798 562 | 5 051 508 |
| RESULTAT FINANCIER | 8 297 121 | -7 292 670 | -6 545 616 | -5 798 562 | -5 051 508 |
| | | | | | |
| RESULTAT AVANT IMPÔTS | 20 973 472 | 13 750 204 | 18 340 337 | 26 469 848 | 35 624 926 |
| | | | | | |
| Impôts exigibles (IR) | | 3 300 049 | 4 401 681 | 6 352 763 | 8 549 982 |
| RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES | 20 973 472 | 10 450 155 | 13 938 656 | 20 117 084 | 27 074 944 |
| | | | | | |
| Eléments extraordinaires (produits) | | | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) | | | | | |
| RESULTAT EXTRAORDINAIRE | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL DES PRODUITS EXTRAORDINAIRES | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 |
| TOTAL DES CHARGES EXTRAORDINAIRES | 46 445 806 | 51 048 139 | 57 091 873 | 61 923 177 | 67 681 558 |
| | | | | | |
| RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 4 379 230 | 10 450 155 | 13 938 656 | 20 117 084 | 27 074 944 |

Source : Investigation personnelle

⁶⁷ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

⁶⁸ Source : ARMAND.D ; *Manuel de Gestion* Volume 2 ; Ellipses Edition Marketing ; 1999 ; page : 67

Ici la croissance moyenne annuelle de nos bénéfices est égal à 62,73% mais celle de notre deuxième année est la plus grandiose parce qu'elle représente plus du double de la première année avec un écart de 138,63% de cette dernière. Par ailleurs, la croissance moyenne annuelle de notre chiffre d'affaires est de l'ordre de 17%.

3.2 : Bilans prévisionnels sur 5 ans

Nous avons énoncé précédemment, ce qu'on entend par bilan. Maintenant, nous allons le voir plus en détail notamment, à partir de ses composants qui sont les actifs et les passifs.

Les actifs représentent des ressources contrôlées par les entités du fait d'évènements passés et dont l'entité attend des avantages économiques futurs. Les passifs par contre, sont constitués par des obligations actuelles de l'entité dont l'extinction devrait se traduire pour l'entité par une sortie de ressources représentatives d'avantage économique dans le futur et le résultat d'évènements passés.⁶⁹

Il est à noter que dans un bilan, on trouve aussi ce qu'on appelle capitaux propres.

Les capitaux propres sont l'excédent des actifs de l'entité sur les passifs courants ou non courants.⁷⁰

Pour notre part, nous allons élaborer nos bilans prévisionnels sur cinq ans à partir des principes comptables relatifs au PCG 2005. Nous allons les représenter dans des tableaux suivants.

⁶⁹ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

⁷⁰ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

Tableau N°34 : Bilan de l'année N (valeurs en ariary)

| ACTIF | BRUT | AMORTISSEMENTS | NET | PASSIF | MONTANT |
|---|-------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres | |
| Logiciel informatique | 100 000 | 25 000 | 75 000 | Capital | 30 000 000 |
| | | | | Résultat net | 4 379 230 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | 25 000 | 75 000 | Total capitaux propres | 34 379 230 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | 18 000 000 | Passifs non courants | |
| Bâtiment | 15 000 000 | 750 000 | 14 250 000 | Emprunt et dettes financières | 17 787 000 |
| Installations techniques | 3 515 000 | 351 500 | 3 163 500 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | 194 925 | 1 839 075 | | |
| Installation d'eau et électricité | 1 187 600 | 118 760 | 1 068 840 | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | 1 000 000 | 4 000 000 | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | 300 000 | 900 000 | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | 50 000 | | |
| Mobilier | 260 000 | 26 000 | 234 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | 2 741 185 | 43 505 415 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 46 346 600 | 2 766 185 | 43 580 415 | TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS | 17 787 000 |
| | | | | | |
| Actifs courants | | | | | |
| Trésorerie | 8 585 815 | | 8 585 815 | | |
| | | | | | |
| TOTAL DES ACTIFS COURANTS | 8 585 815 | | 8 585 815 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 54 932 415 | 2 766 185 | 52 166 230 | TOTAL DES PASSIFS | 52 166 230 |

Source : Investigation personnelle

Tableau N°35 : Bilan de l'année N+1 (valeurs en ariary)

| ACTIF | BRUT | AMORTISSEMENTS | NET | PASSIF | MONTANT |
|---|-------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres | |
| Logiciel informatique | 100 000 | 50 000 | 50 000 | Capital | 30 000 000 |
| | | | | Résultat net | 10 450 155 |
| | | | | Report à nouveau | 4 379 230 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | 50 000 | 50 000 | Total capitaux propres | 44 829 385 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | 18 000 000 | Passifs non courants | |
| Bâtiment | 15 000 000 | 1 500 000 | 13 500 000 | Emprunt et dettes financières | 13 077 280 |
| Installations techniques | 3 515 000 | 703 000 | 2 812 000 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | 398 325 | 1 635 675 | | |
| Installation d'eau et électricité | 1 187 600 | 237 520 | 950 080 | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | 2 000 000 | 3 000 000 | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | 600 000 | 600 000 | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | 50 000 | | |
| Mobilier | 260 000 | 52 000 | 208 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | 5 490 845 | 40 755 755 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 46 346 600 | 5 540 845 | 40 805 755 | TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS | 13 077 280 |
| | | | | Dettes fiscales | 3 300 049 |
| Actifs courants | | | | | |
| Caisse | 9 822 758 | | 9 822 758 | | |
| Banque | 10 578 201 | | 10 578 201 | | |
| TOTAL DES ACTIFS COURANTS | 20 400 959 | | 20 400 959 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 66 647 559 | 5 540 845 | 61 206 714 | TOTAL DES PASSIFS | 61 206 714 |

Source : Investigation personnelle

Tableau N°36 : Bilan de l'année N+2 (valeurs en ariary)

| ACTIF | BRUT | AMORTISSEMENTS | NET | PASSIF | MONTANT |
|---|-------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres | |
| Logiciel informatique | 100 000 | 75 000 | 25 000 | Capital | 30 000 000 |
| | | | | Résultat net | 13 938 656 |
| | | | | Report à nouveau | 10 450 155 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | 75 000 | 25 000 | Total capitaux propres | 54 388 811 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | 18 000 000 | Passifs non courants | |
| Bâtiment | 15 000 000 | 2 250 000 | 12 750 000 | Emprunt et dettes financières | 9 807 960 |
| Installations techniques | 3 515 000 | 1 054 500 | 2 460 500 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | 601 725 | 1 432 275 | | |
| Installation d'eau et électricité | 1 187 600 | 356 280 | 831 320 | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | 3 000 000 | 2 000 000 | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | 900 000 | 300 000 | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | 50 000 | | |
| Mobilier | 260 000 | 78 000 | 182 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | 8 240 505 | 38 006 095 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 46 346 600 | 8 315 505 | 38 031 095 | TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS | 9 807 960 |
| | | | | Dettes fiscales | 4 401 681 |
| Actifs courants | | | | | |
| Caisse | 15 099 449 | | 15 099 449 | | |
| Banque | 15 467 909 | | 15 467 909 | | |
| TOTAL DES ACTIFS COURANTS | 30 567 357 | | 30 567 357 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 76 913 957 | 8 315 505 | 68 598 452 | TOTAL DES PASSIFS | 68 598 452 |

Source : Investigation personnelle

Tableau N°37 : Bilan de l'année N+3 (valeurs en ariary)

| ACTIF | BRUT | AMORTISSEMENTS | NET | PASSIF | MONTANT |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres | |
| Logiciel informatique | 100 000 | 100 000 | | Capital | 30 000 000 |
| | | | | Résultat net | 20 117 084 |
| | | | | Report à nouveau | 13 938 656 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | 100 000 | | Total capitaux propres | 64 055 741 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | 18 000 000 | Passifs non courants | |
| Bâtiment | 15 000 000 | 3 000 000 | 12 000 000 | Emprunt et dettes financières | 6 538 640 |
| Installations techniques | 3 515 000 | 1 406 000 | 2 109 000 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | 805 125 | 1 228 875 | | |
| Installation d'eau et électricité | 1 187 600 | 475 040 | 712 560 | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | 4 000 000 | 1 000 000 | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | 1 200 000 | | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | 50 000 | | |
| Mobilier | 260 000 | 104 000 | 156 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | 10 990 165 | 35 256 435 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 46 346 600 | 11 090 165 | 35 256 435 | TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS | 6 538 640 |
| | | | | Dettes fiscales | 6 352 763 |
| Actifs courants | | | | | |
| Caisse | 23 915 516 | | 23 915 516 | | |
| Banque | 17 775 193 | | 17 775 193 | | |
| TOTAL DES ACTIFS COURANTS | 41 690 709 | | 41 690 709 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 88 037 309 | 11 090 165 | 76 947 144 | TOTAL DES PASSIFS | 76 947 144 |

Source : Investigation personnelle

Tableau N°38 : Bilan de l'année N+4 (valeurs en ariary)

| ACTIF | BRUT | AMORTISSEMENTS | NET | PASSIF | MONTANT |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Immobilisations incorporelles | | | | Capitaux propres | |
| Logiciel informatique | 100 000 | 100 000 | | Capital | 30 000 000 |
| | | | | Résultat net | 27 074 944 |
| | | | | Report à nouveau | 20 117 084 |
| Total des immobilisations incorporelles | 100 000 | 100 000 | | Total capitaux propres | 77 192 028 |
| Immobilisations corporelles | | | | | |
| Terrain | 18 000 000 | | 18 000 000 | Passifs non courants | |
| Bâtiment | 15 000 000 | 3 750 000 | 11 250 000 | Emprunt et dettes financières | 3 269 320 |
| Installations techniques | 3 515 000 | 1 757 500 | 1 757 500 | | |
| Installations générales | 2 034 000 | 1 008 525 | 1 025 475 | | |
| Installation d'eau et électricité | 1 187 600 | 593 800 | 593 800 | | |
| Matériel de transport | 5 000 000 | 5 000 000 | | | |
| Matériel informatique | 1 200 000 | 1 200 000 | | | |
| Agencement et aménagement général | 50 000 | | 50 000 | | |
| Mobilier | 260 000 | 130 000 | 130 000 | | |
| Total des immobilisations corporelles | 46 246 600 | 13 439 825 | 32 806 775 | | |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | 46 346 600 | 13 539 825 | 32 806 775 | TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS | 3 269 320 |
| | | | | Dette fiscale | 8 549 982 |
| Actifs courants | | | | | |
| Caisse | 33 432 152 | | 33 432 152 | | |
| Banque | 22 772 404 | | 22 772 404 | | |
| TOTAL DES ACTIFS COURANTS | 56 204 555 | | 56 204 555 | | |
| TOTAL DES ACTIFS | 102 551 155 | 13 539 825 | 89 011 330 | TOTAL DES PASSIFS | 89 011 330 |

Source : Investigation personnelle

Nous pouvons constater une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 14,31% de nos bilans prévisionnels. A partir de la deuxième année nous pouvons aussi remarquer que le résultat de l'année précédente est reporté dans les capitaux propres en tant que report à nouveau.

Cette section nous a permis de constater une croissance annuelle moyenne de notre bénéfice annuel de l'ordre de 62,73% et de notre chiffre d'affaires annuel de 17%. Par conséquent, nous pouvons démontrer qu'on peut tirer profit de la mise en œuvre de notre projet. Par ailleurs, nous pouvons réaliser notre analyse financière dans la section suivante.

SECTION IV : ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a pour objectifs :

- De mesurer la rentabilité et la performance de l'entreprise
- D'analyser l'équilibre financier et la situation de fluidité

Nous pouvons réaliser l'analyse financière par l'analyse du compte de résultat et / ou par l'analyse du bilan à partir des ratios.

En plus de ces analyses, il y a l'analyse par variabilité qui se traduit par la détermination du seuil de rentabilité. Il est fait à partir de la distinction des charges fixes et variables.

Pour notre part, pour procéder à notre analyse financière nous allons d'abord effectuer l'analyse par variabilité à partir du seuil de rentabilité ensuite l'analyse du bilan à partir du calcul du FRNG et du BFR ainsi que des ratios de structures et enfin l'analyse du compte de résultat à partir des ratios de rentabilité.

4.1 : Seuil de rentabilité

Le Seuil de Rentabilité ou SR, appelé aussi Chiffre d'Affaires Critique ou CAC est le montant du chiffre d'affaires pour lequel il n'y a ni perte ni bénéfice.⁷¹

Le SR est utile pour connaître la situation de l'entreprise parce que si :

- CA est en dessous du SR c'est-à-dire $CA < SR$, l'entreprise est déficitaire ;
- CA est au-dessus du SR c'est-à-dire $CA > SR$, l'entreprise est bénéficiaire ;
- CA est égal au SR c'est-à-dire $CA = SR$, l'entreprise ne dégage ni bénéfice ni perte et elle a donc atteint le CA planché.

⁷¹ Source : RANOLOVOLOLONA.A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale*; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

Le SR s'obtient par la formule qui suit,

$$SR = \frac{CA * CF}{MSCV} = \frac{CF}{tauxMSCV}$$

Pour notre part, nous allons utiliser la seconde formule du SR pour déterminer les nôtres c'est-

à-dire, $SR = \frac{CF}{tauxMSCV}$ dans le tableau suivant où $taux\ de\ MSCV = \frac{MSCV}{CA}$

Tableau N°39 : Calcul du seuil de rentabilité (valeurs en ariary)

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Chiffres d'affaires | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 |
| Coût variable | 12 956 425 | 17 560 119 | 17 352 185 | 21 173 156 | 23 875 295 |
| MSCV | 37 868 611 | 43 938 175 | 53 678 345 | 60 867 105 | 70 881 207 |
| Coût fixe | 32 049 385 | 33 488 020 | 38 218 229 | 40 750 021 | 43 806 263 |
| RESULTAT NET | 5 819 226 | 10 450 155 | 15 460 116 | 20 117 084 | 27 074 944 |
| Taux MSCV | 0,75 | 0,71 | 0,76 | 0,74 | 0,75 |
| SR en valeur | 43 014 811 | 46 871 680 | 50 572 741 | 54 925 273 | 58 561 761 |

Source : Investigation personnelle

Notre taux MSCV moyen est de 0,74 c'est-à-dire que chaque année, notre MSCV est de 74% de notre chiffre d'affaires.

4.2 : Analyse du bilan

L'analyse de la structure et de l'équilibre financier d'après le bilan consiste à étudier les besoins de financement et les ressources de financement d'après les fonctions de l'entreprise. Le bilan fonctionnel découle des indicateurs de gestion qui mise en relation permettent d'apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. Parmi ces indicateurs on distingue le FRNG et le BFR que nous allons voir par la suite ainsi que les ratios de structure.

4.2.1 : Analyse du FRNG et du BFR à partir du haut du bilan

Le fonds de roulement net global ou FRNG représente la part des ressources durables consacrées à financer des emplois courants. Ils constituent une marge de sécurité financière pour l'entreprise.⁷²

Par contre le besoin en fonds de roulement est le besoin de financement qui découle des décalages dans le temps entre les encaissements résultant des ventes et les décaissements résultant des achats.⁷³

⁷² Source : ARIZAKA RABEKOTO.R.R et CORINE ; Professeurs *d'Analyse Financière* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005

Pour notre part, nous allons les calculer dans le tableau qui suit.

Tableau N°40 : Calcul du FRNG et du BFR (valeurs en ariary)

| Eléments | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capitaux propres | 34 379 230 | 44 829 385 | 54 388 811 | 64 055 741 | 77 192 028 |
| Dettes financières | 17 787 000 | 13 077 280 | 9 807 960 | 6 538 640 | 3 269 320 |
| RESSOURCE DURABLE | 52 166 230 | 57 906 665 | 64 196 771 | 70 594 381 | 80 461 348 |
| Actifs immobilisés | 43 580 415 | 40 805 755 | 38 031 095 | 35 256 435 | 32 806 775 |
| EMPLOI STABLE | 43 580 415 | 40 805 755 | 38 031 095 | 35 256 435 | 32 806 775 |
| FRNG | 8 585 815 | 17 100 910 | 26 165 676 | 35 337 946 | 47 654 573 |
| ACTIFS CIRCULANTS | 8 585 815 | 20 400 959 | 30 567 357 | 41 690 709 | 56 204 555 |
| Caisse | 8 585 815 | 9 822 758 | 15 099 449 | 23 915 516 | 33 432 152 |
| Banque | | 10 578 201 | 15 467 909 | 17 775 193 | 22 772 404 |
| DETTES CIRCULANTES | | 3 300 049 | 4 401 681 | 6 352 763 | 8 549 982 |
| Dette à court terme | | 3 300 049 | 4 401 681 | 6 352 763 | 8 549 982 |
| BFR | 8 585 815 | 17 100 910 | 26 165 676 | 35 337 946 | 47 654 573 |

Source : Investigation personnelle

FRNG = RD – ES où RD = CPR + DF

BFR = AC – PC

Comme le rapport entre notre FRNG et notre BFR est toujours égal à un, nous pouvons donc dire que le besoin est couvert c'est-à-dire que le FRNG suffit à satisfaire notre BFR.

4.2.2 : Ratios de structure (situation)

Le ratio est un rapport entre deux éléments chiffrés du bilan ou des comptes de résultat.⁷⁴

Il doit être significatif et les éléments mis en rapport doivent être comparables. Les ratios sont utiles dans la mesure où ils permettent une comparaison dans le temps et dans l'espace.

Pour notre part, pour procéder à l'analyse de notre bilan, nous allons élaborer un tableau dans lequel nous allons calculer les ratios d'autonomie financière et de capacité de remboursement. Voici les formules qui vont nous permettre de les obtenir :

$$\text{Autonomie financière} = \frac{DF}{CPR} < 1$$

$$\text{Capacité de remboursement} = \frac{DF}{CAF} < 3 \text{ ou } 4 \text{ où } CAF = CPR - DF$$

⁷³ Source : RAZAFIMBELO.F ; Professeur de *Gestion Financière Approfondie II* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; Au : 2006/2007

⁷⁴ Source : RAZAFIMBELO.F ; Professeur de *Gestion Financière Approfondie II* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; Au : 2006/2007

Tableau N°41 : Ratios de structure (valeurs en ariary)

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Capitaux propres (CPR) | 34 379 230 | 44 829 385 | 54 388 811 | 64 055 741 | 77 192 028 |
| Dettes financières (DF) | 17 787 000 | 13 077 280 | 9 807 960 | 6 538 640 | 3 269 320 |
| CAF | 7 145 415 | 13 224 815 | 16 713 316 | 22 891 744 | 29 524 604 |
| Autonomie financière | 0,52 | 0,29 | 0,18 | 0,10 | 0,04 |
| Capacité de remboursement | 2,49 | 0,99 | 0,59 | 0,29 | 0,11 |

Source : Investigation individuelle

Nos ratios d'autonomie financière sont tous inférieurs à 1 ce qui est normal parce que le montant des DF ne doit pas excéder le montant des fonds propres dans la règle de l'endettement maximum qui n'est autre que la règle de l'autonomie financière.

Dans la règle de la capacité de remboursement, le montant des dettes ne doit pas représenter plus de 3 ou 4 fois la CAF annuelle moyenne prévue. Autrement dit, la durée de remboursement des DF au moyen de la CAF ne doit pas excéder 3 ou 4 fois la CAF.⁷⁵

Pour notre part, notre capacité de remboursement annuelle contenue dans ce tableau obéit à cette règle parce qu'elle est toujours inférieure à 3. Le montant de notre DF de la première année est de deux fois et demis de notre CAF mais par la suite, il sera toujours inférieur à notre CAF. Par ailleurs, notre CAF croit chaque année de la valeur de celle de la première pour donner en cinquième année une valeur égale à cinq fois de la première.

4.3 : Ratios de rentabilité (résultat)

Pour procéder à l'analyse de nos comptes de résultat, nous allons calculer dans un tableau les ratios de la rentabilité financière et la marge réelle ou nette. Voici les formules qui vont nous permettre de les obtenir :

$$\text{Ratio de rentabilité financière} = \frac{RN}{CPR}$$

$$\text{Ratio de marge réelle} = \frac{RN}{CA}$$

⁷⁵ Source : ANDRIAMASIMANANA.O ; Professeur de *Gestion Financière Approfondie I* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

Tableau N°42 : Ratios de rentabilité (valeurs en ariary)

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Résultat net | 4 379 230 | 10 450 155 | 13 938 656 | 20 117 084 | 27 074 944 |
| CPR | 34 379 230 | 44 829 385 | 54 388 811 | 64 055 741 | 77 192 028 |
| CA | 50 825 036 | 61 498 294 | 71 030 529 | 82 040 261 | 94 756 502 |
| Rentabilité financière | 0,13 | 0,23 | 0,26 | 0,31 | 0,35 |
| marge réelle | 0,09 | 0,17 | 0,20 | 0,25 | 0,29 |

Source : Investigation personnelle

Notre rentabilité financière moyenne est de 0,24, autrement dite, notre capacité à rentabiliser les fonds que nous avons apportés est de 24% par an.

Par contre, notre marge réelle moyenne est de 0,17 c'est-à-dire que notre capacité à dégager un bénéfice à partir de notre CA est de 17% par an.

En conclusion, cette section nous a permis de mesurer la rentabilité et la performance de notre entreprise et d'analyser notre équilibre financier à partir des différentes analyses que nous avons faites telles que l'analyse du bilan, des comptes de résultat et celles par variabilité. A partir de ces analyses, on a trouvé que notre rentabilité financière moyenne est de 24% par an, et que notre CAF double chaque année et que pour chaque année nous somme toujours bénéficiaire vue que notre SR est toujours inférieur au total de notre vente annuelles.

Pour conclure ce premier chapitre dont le titre est l'étude financière, nous pouvons affirmer que notre projet est bien rentable parce que :

- D'abord, nous avons trouvé que le capital dont nous avons besoin est de 53 204 000 Ar dont les 56,39% viennent de nos fonds propres et les 43,61% sont à financer. Le système d'amortissement que nous avons choisis d'adopter pour nos immobilisations a été l'amortissement constant. La partie du capital à financer va se diviser en dette à court terme qui est représenté par le montant de notre FRI et le reste majoré de l'intérêt du FRI sera notre dette à long terme que nous allons rembourser au moyen d'un système d'amortissement constant avec un taux égal à 21%.
- L'élaboration de nos états financiers à partir de nos charges et produits qui croissent, chaque année, respectivement de 10,72% et de 15,5% nous a permis à leur tour de voir que tout au long de notre exploitation nous sortirons toujours bénéficiaire et ce avec une croissance moyenne de 62,73% par an et que celle de notre chiffre d'affaires est de l'ordre de 17% par an. Nous avons ainsi vue que notre bénéfice est donc durable.
- L'analyse financière que nous avons faites, est la partie où nous avons le plus pu apprécier la rentabilité de notre projet à partir des analyses par variabilité, du bilan et du compte de résultat où nous avons trouvé une rentabilité financière annuelle moyenne de 24% et où nous avons aussi apprécié notre équilibre financier à partir du rapport entre le FRNG et le BFR.

Notre rentabilité ainsi prouvée, nous allons maintenant démontrer son efficience et ses impacts dans un second chapitre où nous réaliserons l'évaluation et impacts du projet.

CHAPITRE II : EVALUATIONS ET IMPACTS DU PROJET

Ce second chapitre où nous verrons les évaluations et impacts de notre projet a comme objectif de prouver l'efficacité de notre projet et de déterminer ses impacts. Pour y parvenir, nous allons procéder à une évaluation financière du projet et ensuite, à son évaluation économique et sociale ainsi qu'à l'élaboration des cadres logiques qui en découlent.

- Nous allons d'abord voir l'évaluation financière de notre projet où nous allons successivement déterminer notre valeur actuelle nette (VAN), notre taux de rentabilité interne (TRI), notre indice de profitabilité (IP) et enfin le délai de récupération du capital que nous allons investir (DRCI).
- Par la suite nous effectuerons l'évaluation économique et sociale où nous allons mesurer les impacts positifs et négatifs de notre projet et leur durabilité.
- Enfin, nous allons élaborer le cadre logique de notre projet qui est la finalité de l'élaboration d'un document de projet, parce qu'il constitue le tableau de bord qui le résume.

SECTION I : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

L'évaluation financière du projet a pour objectif de prouver l'efficacité du projet. Pour y parvenir, nous allons déterminer successivement notre valeur actuelle nette (VAN), notre taux de rentabilité interne (TRI), notre indice de profitabilité (IP) et enfin le délai de récupération du capital que nous allons investir (DRCI).

1.1 : La valeur actuelle nette (VAN)

La Valeur Actuelle Nette ou VAN d'un projet d'investissement est la différence entre les valeurs actuelles des revenus dégagés et celle des dépenses.⁷⁶

La VAN est aussi la valeur actualisée nette de tous les flux monétaires positifs que le projet génère, c'est à dire la différence entre la valeur actuelle des recettes et l'investissement initial. On considère qu'un investissement est rentable si la valeur actuelle des recettes nettes d'exploitation prévue est supérieure au montant de l'investissement c'est à dire si sa VAN est positive.⁷⁷

⁷⁶ Source : RAVALITERA.F et RAMARISON ; Professeurs en *Entrepreneuriat et Gestion de Projet* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

⁷⁷ Source : ARMAND.D ; *Manuel de Gestion Volume 2* ; Ellipses Edition Marketing ; 1999 ; page : 153

Pour notre part, nous allons d'abord calculer notre Marge brute d'autofinancement (MBA) actualisée, avec un taux d'actualisation égal à 18%, qui n'est autre que notre recette actualisée pour pouvoir ensuite calculer notre VAN.

Tableau N°43 : Calcul de la MBA au taux 18% (valeurs en ariary)

| | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Résultat net | 4 379 230 | 10 450 155 | 13 938 656 | 20 117 084 | 27 074 944 |
| Dotations | 2 766 185 | 5 540 845 | 8 315 505 | 11 090 165 | 13 539 825 |
| MBA | 7 145 415 | 13 224 815 | 16 713 316 | 22 891 744 | 29 524 604 |
| $(1 + 0,18)^{-p}$ | 0,847 | 0,718 | 0,608 | 0,515 | 0,437 |
| MBA actualisée | 6 052 166 | 9 495 417 | 10 161 696 | 11 789 248 | 12 902 252 |
| MBA actualisée cumulée | 6 052 166 | 15 547 584 | 25 709 280 | 37 498 528 | 50 400 780 |

Source : Investigation personnelle

$$i = \frac{\text{taux}}{100} = \frac{18}{100} = 0,18$$

MBA actualisée cumulée = Recettes nettes d'exploitation actualisées = Résultat + Dotation

VAN = Dernier cumul de la MBA – Investissement

$$\text{VAN} = 50\,400\,780 - 46\,346\,600 \text{ d'où } \boxed{\text{VAN} = 4\,054\,180 \text{ Ar}}$$

Notre investissement est donc rentable vu que notre VAN est positive de 4 054 180 Ar, autrement dit, la valeur actuelle de nos recettes nettes d'exploitation est supérieure au montant de notre investissement.

1.2 : Le taux de rentabilité interne (TRI)

Le Taux de Rentabilité Interne ou TRI d'un projet est le taux pour lequel la VAN est nulle, le taux d'actualisation rend la valeur actuelle des revenus égaux à celle des dépenses du projet.⁷⁸

Pour notre part, nous allons procéder à l'extrapolation pour calculer notre TRI. Pour y parvenir il nous faut calculer une VAN négative, dans le tableau suivant, à partir d'un taux d'actualisation égal à 31%.

Tableau N°44 : Calcul du MBA au taux 31% (valeurs en ariary)

| | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| MBA | 7 145 415 | 13 224 815 | 16 713 316 | 22 891 744 | 29 524 604 |
| $(1 + 0,31)^{-p}$ | 0,763 | 0,582 | 0,444 | 0,339 | 0,259 |
| MBA actualisée | 5 451 952 | 7 696 842 | 7 420 713 | 7 760 301 | 7 646 872 |
| MBA actualisée cumulée | 5 451 952 | 13 148 794 | 20 569 506 | 28 329 808 | 35 976 680 |

Source : Investigation personnelle

⁷⁸ Source : RAVALITERA.F et RAMARISON ; Professeurs en *Entrepreneuriat et Gestion de Projet* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

La VAN qui découle de ce tableau est de – 10 369 920 Ar

$$VAN = 35\,976\,680 - 46\,346\,600 = -10\,369\,920$$

Les données ainsi complètes, nous pouvons procéder à l'extrapolation suivante :

$$\begin{array}{l} 18 \% < TRI < 31\% \\ 4\,054\,180 < 0 < -10\,369\,920 \end{array}$$

$$\text{D'où } \frac{31-18}{31-TRI} = \frac{-10369920-4054180}{-10369920-0}$$

$$\text{Donc, } \boxed{TRI = 21,65\%}$$

Notre TRI est donc de 21,65% c'est-à-dire que notre VAN est nulle pour un taux d'actualisation de 21,65%.

1.3 : L'indice de profitabilité (IP)

L'Indice de Profitabilité ou IP est le rapport entre le montant des recettes d'exploitation actualisée et le montant de l'investissement.⁷⁹

Il permet de rapprocher le coût de l'investissement de la VNC engendrée. En terme général, ce critère est présenté sous forme d'une phrase qui se traduit comme ceci : « pour 1 ariary d'investissement, je dégage IP ariary de gains actualisés. »

Pour notre part, nous allons calculer notre IP à partir de notre VAN et de notre investissement. Voici comment nous allons obtenir notre IP ;

$$IP = \left(\frac{VAN}{Investissement} \right) + 1$$

$$IP = \frac{4054180}{46346600} + 1 = 1,09$$

Pour chaque ariary que nous allons investir, nous dégagerons donc 0,09 Ar de gain soit 9% du montant de l'investissement.

1.4 : Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI)

Le Délai de Récupération des Capitaux Investis ou DRCI est la période de récupération ou pay-back period. Il consiste à déterminer la durée de récupération (rentabilisation) de l'investissement initial.⁸⁰

Pour être rentable, un montant investi doit être récupéré avant la cinquième année.

⁷⁹ Source : ARMAND.D, *Manuel de Gestion Volume 2*, Ellipses Edition Marketing, 1999, page : 155

⁸⁰ Source : ARMAND.D, *Manuel de Gestion Volume 2*, Ellipses Edition Marketing, 1999, page : 153

Pour notre part, pour calculer notre DRCI, nous allons avoir recours à l'interpolation et nous allons partir du tableau de calcul de la MBA pour un taux d'actualisation de 18%.

$$\begin{array}{rcl}
 37\,498\,528 & < & 46\,346\,600 & < & 50\,400\,780 \\
 4 & > & \text{DRCI} & > & 5 \\
 \text{D'où, on a } & \frac{50400780 - 46346600}{50400780 - 37498528} = & \frac{5 - \text{DRCI}}{5 - 4}
 \end{array}$$

DRCI = 4,69 soit quatre ans huit mois huit jours

La VAN sera atteinte le 8 septembre de l'année N+4 c'est-à-dire qu'à ce moment là, nous aurons récupéré le capital que nous allons investir. Par conséquent, le SR de notre projet sera donc atteint vers la fin du troisième trimestre de notre 5^{ème} année et c'est à ce moment là qu'il commencera à être vraiment rentable.

En conclusion, nous avons pu démontrer que notre investissement est rentable avec une VAN positive de 4 054 180 Ar et qu'elle est nulle pour un taux d'actualisation qui est égal à notre TRI de 21,65%. Par ailleurs, avec un IP de 1,09 nous dégageons 0,09 ariary de bénéfice pour un ariary d'investi. Enfin, nous atteindrons notre SR vers la fin du 3^{ème} trimestre de notre 5^{ème} année et là nous commencerons à être rentable. Par conséquent, nous pouvons donc affirmer que notre projet est efficient et pouvons passer à l'évaluation économique et sociale.

SECTION II : EVALUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

L'évaluation économique et sociale a pour objectif de mesurer les impacts de notre projet et leur durabilité. Il peut s'agir d'impacts positifs et négatifs. Pour faciliter notre tâche nous allons les représenter sous forme de tableau.

Tableau N°45 : Impacts économiques et sociaux

| AVANTAGES | INCONVENIENTS |
|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Génère des revenus ▪ Création d'emplois et diminution du nombre de chômeurs de 12 personnes soit 2,9% des demandeurs d'emplois de la commune d'Andoharanofotsy ▪ Source de devise pour notre entreprise et pour l'Etat malagasy ▪ Développement de la région ▪ Augmentation du pouvoir d'achat de la population locale et amélioration de leur train de vie ▪ Renflouement de la satisfaction des produits fait en soie sur le marché ▪ Epanouissement de la filière ▪ Elargissement du choix des clients par l'apparition de nos produits | |

Source : Investigation personnelle

De part cette évaluation économique et sociale représentée dans le tableau ci-dessus, l'impact du projet est prouvé parce que nous allons enlever 12 personnes au juge du chômage en leur embauchant, puis nous allons participer à la promotion du fokontany de Morarano Firaisana de la commune d'Andoharanofotsy par l'attrait de notre entreprise aux visiteurs et touristes et s'en suit.

SECTION III : LE CADRE LOGIQUE DU PROJET

L'élaboration du cadre logique est la finalité de l'élaboration d'un document de projet, parce qu'il constitue le tableau de bord résumant le projet, c'est pourquoi, il se trouve dans la dernière section de notre troisième et dernière partie.

4.1 : Ce qu'on entend par cadre logique⁸¹

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

C'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 intervention.

Le cadre logique explicite 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 stratégique en opérant des choix sur les objectifs, les priorités, les domaines clés d'activités, les ressources et les compétences sur la base d'une étude de l'environnement ou du marché.

4.2 : Tableaux des cadres logiques

Ici nous aurons deux cadres logiques puisque nous avons deux activités distinctes qui sont la production et la commercialisation de soierie. Nous allons les voir successivement dans les tableaux suivants.

⁸¹ Source : RAVALITERA.F et RAMARISON ; Professeurs en *Entreprenariat et Gestion de Projet*; Département Gestion; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

Tableau N°46 : Cadre logique de la production

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|----------------------------|--|---|---|--|
| Objectifs globaux | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la production de soierie dans la commune d'Andoharanofotsy - Contribuer à la production de soierie dans la région d'Analamanga - Contribuer à l'amélioration de l'exploitation de la soie | <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de 0,56% de la production de soierie sur le marché - Utilisation de cocons et de fils de soie de bonne qualité, ainsi que des matériels de production | <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de la production de soierie fait par l'INSTAT et le Cite - Richesse soyeuse élevée | Existence de cocons et fils de soie de bonne qualité |
| Objectif spécifique | Produire 62kg de soierie par an | Existence de 62kg de produit de soierie sur le marché par an | Statistique de la production intérieure en soie | Livraison des installations techniques à temps |
| Résultats | <ul style="list-style-type: none"> - 6kg de soieries produites par mois - 11 personnes n'est plus au chômage | <ul style="list-style-type: none"> - Apparition de 6 kg de soieries sur le marché par mois - Diminution de 2,9% des demandeurs d'emplois de la commune d'Andoharanofotsy | Résultat de l'enquête de la commune à la fin de l'année du début de notre exploitation sur : <ul style="list-style-type: none"> - Leur production intérieure - les activités de ses habitants | <ul style="list-style-type: none"> - Installations techniques opérationnelles - Candidature uniquement de la population d'Andoharanofotsy |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> - Production de 6kg de soierie par mois - Recrutement de 11 personnes | <ul style="list-style-type: none"> - Sortie mensuelle de 6kg de soierie de l'atelier - 11 personnes recrutées | <ul style="list-style-type: none"> - Cahier de production - Contrats d'embauche | <ul style="list-style-type: none"> - Existence de matière soyeuse - Candidatures intéressantes |
| Intrants | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens matériels - Moyens humains - Moyens financiers - Infrastructure - Matières soyeuses (MP) | <ul style="list-style-type: none"> - Installations techniques - 12 salariés - 53 200 000 Ar de capital - Un bâtiment construit | <ul style="list-style-type: none"> - Factures d'acquisition - Contrats de travail - Bilan d'ouverture - Descente sur terrain | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité en stock - Existence de candidats - Obtention de financement - Autorisation de construire |
| | | | | <u>Conditions préalables :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion du capital nécessaire - Obtention d'autorisation d'exploiter |

Source : Investigation personnelle

Tableau N°47 : Cadre logique de la vente

| | Logique d'intervention | Indicateurs objectivement vérifiables | Sources de vérification | Hypothèses |
|----------------------------|--|---|--|--|
| Objectifs globaux | <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la satisfaction des besoins en soie dans la commune d'Andoharanofotsy - Contribuer à la satisfaction des besoins en soie dans la région d'Analamanga | <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des ventes de soierie de 0,56% sur le marché | <ul style="list-style-type: none"> - Rapport de la production de soierie fait par l'INSTAT et le cite - Rapport de la commune à la fin de l'année du début de notre activité | <ul style="list-style-type: none"> - Attrait De nos produits par nos clients cible |
| Objectif spécifique | Vendre 6kg de soierie par mois | Vente de 6kg de soierie par mois | Factures | Achat de nos produits par nos clients cible |
| Résultats | <ul style="list-style-type: none"> - 6kg de soieries vendues par mois - Une personne n'est plus au chômage | <ul style="list-style-type: none"> - Croissance des ventes de soierie de 6kg par mois sur le marché - Diminution du nombre de chômeurs de la commune d'Andoharanofotsy d'une personne | <ul style="list-style-type: none"> - Résultat de l'enquête de la commune à la fin de l'année du début de notre exploitation sur : <ul style="list-style-type: none"> - Leur production intérieure - les activités de ses habitants | <ul style="list-style-type: none"> - Installations techniques opérationnelles - Candidature uniquement de la population d'Andoharanofotsy |
| Activités | <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement d'un responsable commercial - Commercialisation de 6 kg de soierie par mois | <ul style="list-style-type: none"> - une personne recrutée - Recette mensuelle moyenne de | <ul style="list-style-type: none"> - Contrat d'embauche - Registre de ventes | <ul style="list-style-type: none"> - Existence de matière soyeuse - Candidature intéressante |
| Intrants | <ul style="list-style-type: none"> - Moyens matériels - Moyens humains - Moyens financiers - Infrastructure - Matières soyeuses (MP) | <ul style="list-style-type: none"> - Installations générales - Un salarié - 53 200 000 Ar de capital - Un bâtiment construit | <ul style="list-style-type: none"> - Factures d'acquisition - Contrat de travail - Bilan d'ouverture - Descente sur terrain | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité en stock - Existence de candidats - Obtention de financement - Autorisation de construire |
| | | | | <p><u>Conditions préalables :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunion du capital nécessaire - Obtention d'autorisation d'exploiter |

Source : Investigation personnelle

L'élaboration de nos cadres logiques nous a permis de résumer l'essentiel de notre projet dans ces deux tableaux suivant les deux activités de notre projet.

En conclusion, les évaluations et impacts du projet, nous ont permis de démontrer que notre projet est efficient et qu'il engendre des impacts durables sur le plan économique et social parce que :

- La rentabilité de notre investissement a été démontrée avec notre VAN qui est positive de 4 054 180 AR et qu'elle est nulle pour un taux d'actualisation qui est égal à notre TRI de 21,65%. Par ailleurs, avec un IP de 1,09 nous dégagons 0,09 ariary de bénéfice pour chaque ariary d'investi. Enfin, nous atteindrons notre SR vers la fin du 3^{ème} trimestre de notre 5^{ème} année et commencerons à être rentable. Par conséquent, notre projet est efficient.
- Il génère aussi des impacts économiques et sociaux après qu'on ait fait notre évaluation. Pour ne citer que quelques exemples, notre projet va enlever 12 personnes du chômage, puis nous allons participer à la promotion du fokontany de Morarano Firaisana de la commune d'Andoharanofotsy par l'attrait de notre entreprise et de nos produits aux visiteurs et touristes.
- Le résumé de notre projet qui est représenté par notre cadre logique nous montre plus facilement ce à quoi il consiste. Il fait ressortir les objectifs, les résultats, les activités et ressources liées au projet ainsi que l'ensemble des conditions externes qui doivent être prises en compte.

Pour conclure cette troisième partie où nous avons effectué notre étude de faisabilité financière, évaluations et impacts du projet ; nous avons pu démontrer la rentabilité et l'efficacité de notre projet sans oublier ses impacts et leur durabilité. Ces critères d'évaluation ont été prouvés au moyen des éléments suivants :

- Dans notre étude de faisabilité financière nous avons pu démontrer la rentabilité de notre projet parce que :
 - ♦ D'abord, nous avons trouvé que le capital dont nous avons besoin est de 53 204 000 Ar dont les 56,39% viennent de nos fonds propres et les 43,61% sont à financer avec un système d'amortissement constant. Cette partie à financer se divise en dette à court terme représentée par le montant de notre FRI et le reste majoré de l'intérêt du FRI sera notre dette à long terme que nous allons rembourser au moyen d'un taux d'emprunt 21%.
 - ♦ L'élaboration de nos états financiers à partir de nos charges et produits qui croissent, chaque année, respectivement de 10,72% et de 15,5% nous a permis à leur tour de voir que tout au long de notre exploitation nous sortirons toujours bénéficiaire et ce avec une croissance moyenne de 62,73% par an et que celle de notre chiffre d'affaires est de l'ordre de 17% par an. Nous avons ainsi vu que notre bénéfice est donc durable.
 - ♦ L'analyse financière que nous avons faite, est la partie où nous avons le plus pu apprécier la rentabilité et l'équilibre financier de notre projet à partir des analyses par variabilité, du bilan et du compte de résultat où nous avons trouvé une rentabilité financière annuelle moyenne de 24%.
- Par ailleurs, l'évaluation et la détermination des impacts de notre projet nous a permis de prouver son efficacité et sa capacité à engendrer des impacts durables sur le plan économique et social parce que :
 - ♦ La rentabilité de notre investissement a été démontrée avec notre VAN qui est positive de 4 054 180 AR et qu'elle est nulle pour un taux d'actualisation qui est égal à notre TRI de 21,65%. Par ailleurs, avec un IP de 1,09 nous dégageons 0,09 ariary de bénéfice pour chaque ariary d'investi. Enfin, nous atteindrons notre SR vers la fin du 3^{ème} trimestre de notre 5^{ème} année et commencerons à être rentable. Par conséquent, notre projet est efficace.
 - ♦ Il génère aussi des impacts économiques et sociaux après qu'on ait fait notre évaluation. Pour ne citer que quelques exemples, notre projet va enlever 12 personnes du chômage, puis nous allons participer à la promotion du fokontany de Morarano Firaïsana de la

commune d'Andoharanofotsy par l'attrait de notre entreprise et de nos produits aux visiteurs et touristes.

- ♦ A partir de notre cadre logique, nous avons pu résumer notre projet et par conséquent faire ressortir les objectifs, les résultats, les activités et ressources liées au projet ainsi que l'ensemble des conditions externes qui doivent être prises en compte.

CONCLUSION

Si on se réfère au plan que nous avons énoncé dans notre introduction, et ce que nous avons effectué dans notre développement, nous y avons pu démontrer les cinq critères d'évaluation qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et impacts.

La première partie où nous avons effectué l'identification de notre projet nous a permis de justifier sa raison d'être et d'effectuer la détermination de notre clientèle cible, de notre part de marché et des stratégies et politique marketing qui lui soient adaptées parce que :

- L'analyse de la situation nous a permis de justifier que le projet est réalisable aussi bien sur le plan externe qu'interne.
 - ♦ Externe, à partir de l'existence des différentes opportunités pour la filière soie notamment de part l'existence de perspectives d'élargissement et de diversification du marché interne, où nous voulons percer, même si des enjeux subsistent.
 - ♦ Interne, de part la disponibilité du terrain hérité dans le fokontany de Morarano Firaisana de la commune rurale d'Andoharanofotsy nous permettant de diminuer nos charges. Les opportunités que nous offre son emplacement telles que son accessibilité aux voitures et la composition de la région, pour la majorité, par des cadres ainsi que la hauteur des recettes que nous pouvons tirer de leurs revenus qui est très élevée parce qu'elles représentent 22,5% de ces dites revenus.
- Dans l'étude de marché, à partir des informations que nous avons recueillis et des enquêtes que nous avons mené auprès de quelques artisans, de l'INSTAT, de la Chambre de Commerce et de la Fonction Publique pour l'évaluation de la demande et de l'offre de l'année 2008, nous avons pu déterminer le marché disponible qui est égal 39,86% du marché. Par ailleurs, nous avons choisi de ne prendre comme PDM que les 0,56% du marché disponible compte tenu de nos moyens limités. En dernier lieu, notre clientèle cible se répartit en 2 segments qui sont les entreprises exportatrices ainsi que les particuliers dont les cadres malagasy, les étrangers et le reste de la population.
- Nous avons choisi d'assurer la rentabilité de notre projet à partir de la stratégie de développement puisque qu'elle vise à développer un produit en s'adressant à un marché déjà existant. Par ailleurs, nous allons adopter la stratégie de positionnement pour notre produit, la stratégie d'écrouissage pour notre prix avec pour base le prix du marché et en fin notre stratégie de distribution va être la vente directe.

Par conséquent, nous pouvons affirmer de part ce que nous venons d'énoncer que notre projet est bel et bien pertinent.

La deuxième partie où nous avons effectué l'étude de faisabilité technique et organisationnelle, nous a permis de répondre à la question « comment allons nous exécuter notre projet ? » parce que :

- Notre technique de production nous a permis d'identifier nos procédés de production vue que:
 - ♦ Nous avons pu définir à partir du schéma de notre processus de production, les activités qui devront être effectuées dans notre atelier et local de vente qui sont respectivement de toujours produire des soieries à partir du tissage et de vendre ses produits. Cette production et vente de soierie constitueront nos principales activités et elles sont interdépendantes l'une de l'autre.
 - ♦ L'identification des procédés de production nous a permis d'identifier notre personnel qui va être constitué de 12 personnes y compris le gérant, le matériel qui est surtout composé par les installations techniques et le financement dont nous avons besoin ainsi que de notre infrastructure qui n'est autre que le bâtiment que nous allons construire.
 - ♦ La répartition de notre production nous a permis de déterminer notre capacité de production où celle de l'étole est de 50% du total du fait que c'est ce produit qui est le plus demandé, l'écharpes de 20%, le kotofahana et le lamba traditionnel de 15% chacun. Par ailleurs il y a aussi l'évolution de notre production qui est de 10% en deuxième année puis de 5% pour le reste. Enfin il y a eu ses qualités qui résident surtout, à part sa bonne présentation, les qualités des cocons et des fils de soie à partir desquelles nos produits obtiendront les qualités intrinsèques requises.
- Par ailleurs, notre étude organisationnelle nous a permis d'établir notre organisation à partir de notre technique de production parce que :
 - ♦ Dans notre structure organisationnelle, après la définition de l'effectif de notre personnel qui est de 12 personnes, nous avons pu faire ressortir l'organigramme qui en a découlé et que même si par la suite nous allons faire une embauche, notre organigramme va rester inchangé. Par Ailleurs, nous avons pu définir minutieusement les tâches qui incombent à chaque poste.
- Nous avons finalement pu répondre à la question comment allons nous faire pour parvenir à acquérir notre personnel ? À partir de notre politique de recrutement qui va être

basée sur la compétence, l'expérience et l'habileté du postulant de chaque poste. Par ailleurs, avec une politique de rémunération basée sur l'équité, l'incitation, la compétitivité et le réalisme afin d'attirer, fidéliser et motiver nos collaborateurs en les orientant sur ses priorités tout en reflétant la stratégie de l'entreprise. Enfin, avec notre programme de formation qui de part notre politique de recrutement ne consistera plus qu'à améliorer leur connaissance, leur comportement et leur attitude face au travail.

- Dans l'organisation du travail et le chronogramme des activités, nous avons pu coordonner les tâches entre les membres de notre personnel parce qu'on a pu identifier le mode d'action et opération du personnel et connaître ainsi l'ordre de succession des diverses actions à entreprendre dans le temps.

D'après tout ce qui vient d'être dit, nous pouvons affirmer que notre projet est efficace.

La troisième partie, où nous avons effectué notre étude de faisabilité financière, les évaluations et impacts du projet nous a permis de démontrer la rentabilité et l'efficacité de notre projet sans oublier ses impacts ainsi que leur durabilité. Ces critères d'évaluation ont été prouvés au moyen des éléments suivants :

- Dans notre étude de faisabilité financière nous avons pu démontrer la rentabilité de notre projet parce que :

- ♦ D'abord, nous avons trouvé que le capital dont nous avons besoin est de 53 204 000 Ar dont les 56,39% vont venir de nos fonds propres et les 43,61% sont à financer avec un système d'amortissement constant. Cette partie à financer se divise en dette à court terme représentée par le montant de notre FRI et le reste majoré de l'intérêt du FRI sera notre dette à long terme que nous allons rembourser au moyen d'un taux d'emprunt de 21%.
- ♦ L'élaboration de nos états financiers à partir de nos charges et produits qui croissent, chaque année, respectivement de 10,72% et de 15,5% nous a permis à leur tour de voir que tout au long de notre exploitation nous sortirons toujours bénéficiaire et ce avec une croissance moyenne de 62,73% par an et que celle de notre chiffre d'affaires est de l'ordre de 17% par an. Nous avons ainsi vu que notre bénéfice est donc durable.
- ♦ L'analyse financière que nous avons faite, est la partie où nous avons le plus pu apprécier la rentabilité et l'équilibre financier de notre projet à partir des analyses par variabilité, du bilan et du compte de résultat où nous avons trouvé une rentabilité financière annuelle moyenne de 24%.

- Par ailleurs, l'évaluation et la détermination des impacts de notre projet nous a permis de prouver son efficacité et sa capacité à engendrer des impacts durables sur le plan économique et social parce que :

- ♦ La rentabilité de notre investissement a été démontrée avec notre VAN qui est positive de 4 054 180 AR et qu'elle est nulle pour un taux d'actualisation qui est égal à notre TRI de 21,65%. Par ailleurs, avec un IP de 1,09 nous dégagons 0,09 ariary de bénéfice pour chaque ariary d'investi. Enfin, nous atteindrons notre SR vers la fin du 3^{ème} trimestre de notre 5^{ème} année et là nous commencerons à être rentables. Par conséquent, notre projet est efficace.
- ♦ Il génère aussi des impacts économiques et sociaux après qu'on ait fait notre évaluation. Pour ne citer que quelques exemples, notre projet va enlever 12 personnes du chômage, puis nous allons participer à la promotion du fokontany de Morarano Firaisana de la commune d'Andoharanofotsy par l'attrait de notre entreprise et de nos produits aux visiteurs et touristes.
- ♦ A partir de nos cadres logiques, nous avons pu résumer notre projet et par conséquent faire ressortir les objectifs, les résultats, les activités et ressources liées au projet ainsi que l'ensemble des conditions externes qui doivent être prises en compte.

Comme la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, les impacts et la durabilité de notre projet ont pu être démontrés dans le développement de ce document de projet, nous pouvons affirmer que le projet intitulé « PROJET D'EXPLOITATION DE LA SOIE DANS LA COMMUNE RURALE D'ANDOHARANOFOTSY » est bel et bien faisable. Rappelons que les principales activités liées à ce projet sont la production et la commercialisation de produits de soierie dans la commune rurale d'Andoharanofotsy, toutefois nous pouvons envisager d'élargir la gamme de nos produits et de percer le marché externe, dans le futur, dans lequel la contribution de Madagascar est encore très faible malgré qu'il soit l'un des rares pays au monde à avoir une longue tradition séricicole.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- ARMAND .D ; *Manuel de Gestion Volume 1* ; Ellipses Edition Marketing .S.A 1999 ; pages : 467 à 472
- ARMAND.D ; *Manuel de Gestion Volume 2* ; Ellipses Edition Marketing .S.A 1999 ; pages : 65, 67, 143, 153 et 155
- COSTA.M ; *Manuel de Sériciculture : Filature* ; Pages : 25
- COSTA.M ; *Manuel de Sériciculture Volume 2* ; Edition janvier 2004 ; page : 119
- RAZAFIMANDIMBY.C.A ; *Manuel de Marketing pour Madagascar* ; Edition CECOR ; 1990 ; 230 pages
- ROBERT.L ; *Comptabilité des Sociétés* ; Collection Deprez Duvant ; pages : 8, 9, 16, 17, 21 et 22

COURS :

- ABDIRASSOUL.M ; Professeur de *Politique Générale de l'Entreprise* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007
- ANDRIAMASIMANANA.O ; Professeur de *Gestion Financière Approfondie I* ; Département Gestion, 4^{ème} année ; AU : 2006/2007
- ARIZAKA RABEKOTO.R.R et CORINE. Professeurs *d'Analyse Financière* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005
- COUSIN.G ; Professeur *d'Organisation* ; Département Gestion ; 1^{ère} année ; AU 2006/2007
- RANOLOVOLOLONA .A.L ; Professeur de *Comptabilité Générale* ; Département Gestion ; 2^{ème} année ; AU : 2004/2005
- RAVALITERA.F et RAMARISON ; Professeurs *d'Entreprenariat et Gestion de Projet* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007
- RAZAFIMBELO.F ; Professeur de *Gestion Financière Approfondie II* ; Département Gestion ; 4^{ème} année ; AU : 2006/2007

WEBOGRAPHIE

- geronim.free.fr
- Madagascar-Tribune.com
- manjakalandy@moov.mg
- www.alteidia.fr
- www.cite.mg
- www.unido.org
- www.wikipédia

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

| | |
|---|------|
| Annexe N°01 : Collecte de données et Questionnaires de la demande..... | I |
| Annexe N°02 : Questionnaires de l'offre | IV |
| Annexe N° 03 : Liste des entreprises exportatrices d'articles de soie selon le ministère de l'économie, du Commerce et de l'industrie | VI |
| Annexe N°04 : Procédure et utilité du dévidage | VII |
| Annexe N°05 : Différentes coloration et procédure de teinture..... | VIII |
| Annexe N°06 : Figure des installations techniques..... | IX |
| Annexe N°07 : Consommation en matière première en kg..... | XI |
| Annexe N°08 : Evolution de la production annuelle de chaque produit..... | XI |
| Annexe N°09 : Démarches administratives | XII |
| Annexe N°10 : Coût des outillages industriels (valeurs en ariary) | XIII |
| Annexe N°11 : Consommation de matériels de traitement de la soie sur cinq ans..... | XIII |
| Annexe N°12 : Coût des matériels de traitement de la soie sur cinq ans (valeurs en ariary)..... | XIII |
| Annexe N°13 : Salaire total année N (valeurs en ariary) | XIII |
| Annexe N°14 : Amortissement des immobilisations incorporelles (valeurs en ariary) | XIV |
| Annexe N°15 : Amortissement des immobilisations corporelles liées aux activités techniques (valeurs en ariary)..... | XIV |
| Annexe N°16 : Amortissement des immobilisations corporelles liées aux activités administratives (valeurs en ariary) | XV |
| Annexe N°17 : Vente des écharpes par article (valeurs en ariary)..... | XVI |
| Annexe N°18 : Vente des étoles par article (valeurs en ariary) | XVI |
| Annexe N°19 : Vente des kotofahana par article (valeurs en ariary)..... | XVI |

Annexe N°01 : Collecte de données et Questionnaires de la demande

► **Collecte de données relatif à la répartition de la population** (effectuer auprès de l'INSTAT et de la Fonction Publique)

« Bonjours, Monsieur / Madame / Mademoiselle, je suis étudiante à l'université d'Antananarivo et prépare mon mémoire de maîtrise sur un projet d'exploitation de la soie. Je vous serais grée de bien vouloir répondre à mes questions afin de m'aider à l'élaboration de mon analyse de la demande. »

Question N°1 :

Quel est l'effectif de la population totale malgache?

Question N°2 :

Parmi cette population quel est le taux de la population active ?

Question N°3 :

Parmi cette population active quel est le pourcentage du chômage ?

Question N°4 :

Pouvez-vous nous donner la répartition de ces travailleurs suivant le statut de chaque entreprise, public ou privé ?

Question N°5 :

Parmi ces fonctionnaires et employés privés, combien sont respectivement les hauts fonctionnaires et les cadres ?

Question N°7 :

Pouvez-vous nous donner l'estimation du tourisme à Madagascar depuis l'année 2007 ?

« Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions. »

► Questionnaire relatif à la consommation de soierie (effectuer auprès de l'échantillon de 50 hauts fonctionnaires et 50 cadres)

« Bonjours, Monsieur / Madame / Mademoiselle, je suis étudiante à l'université d'Antananarivo et prépare mon mémoire de maîtrise sur un projet d'exploitation de la soie. Je vous serais grée de bien vouloir répondre à mes questions afin de m'aider à l'élaboration de mon analyse de la demande. »

Question N°1 :

Aimez-vous la soie naturelle malagasy ?

OUI NON

Question N°2 :

En achetez-vous ?

OUI NON

Question N°3 :

Quel est le produit que vous aimez le plus et que vous achetez le plus souvent ?

| Echarpes | Etoles | Kotofahana | Lamba traditionnel |
|----------|--------|------------|--------------------|
| | | | |

Question N°4 :

Jusqu'à quel prix seriez-vous prêt à acheter ces produits ?

Question N°5 :

Où avez-vous l'habitude de les acheter ?

| Boutique | Foire | Exposition | Artisan | Marché |
|----------|-------|------------|---------|--------|
| | | | | |

Question N°6 :

Quant est ce que vous avez l'habitude de vous en procurer ?

| Année | mois | semaine | jour | Autre |
|-------|------|---------|------|-------|
| | | | | |

« Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions. »

► Questionnaire relatif à l'opinion et l'expérience des vendeurs locaux sur le comportement des consommateurs

« Bonjours, Monsieur / Madame / Mademoiselle, je suis étudiante à l'université d'Antananarivo et prépare mon mémoire de maîtrise sur un projet d'exploitation de la soie. Je vous serais grée de bien vouloir répondre à mes questions afin de m'aider à l'élaboration de mon analyse de la demande. »

Question N°1 :

Ne proposez vous que de la soie naturelle ?

OUI NON

Question N°2 :

Sur 10 acheteurs, répartissez votre clientèle, dans le tableau suivant:

| Acheteurs | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|-----------------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Effectif | | | | |

Question N°3 :

Quel est le produit qui se vend le plus?

| Echarpes | Etoles | Kotofahana | Lamba traditionnel |
|----------|--------|------------|--------------------|
| | | | |

Question N°4 :

Quelle est la fréquence d'achat de chaque groupe ?

| Fréquence | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|-----------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Par an | | | | |
| Par mois | | | | |
| Par jour | | | | |
| Autres | | | | |

Question N°5 :

Comment les achètent t-ils ?

| Mode | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|------------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Par chèque | | | | |
| Par espèce | | | | |

Question N°6 :

Selon vous, où est ce qu'ils ont l'habitude de faire leur achat ?

| | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|--------------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Lieu d'achat | | | | |

Question N°7 :

A quel prix ils sont prêts à acheter le produit ?

| | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|--------------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Prix accepté | | | | |

Question N°8 :

A quelle quantité les achètent t-ils ?

| Quantité achetée | Cadres malagasy | Résidents étrangers | Touristes | Reste de la population |
|------------------|-----------------|---------------------|-----------|------------------------|
| Beaucoup | | | | |
| Peu | | | | |

« Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions. »

Annexe N°02 : Questionnaires de l'offre

► Questionnaire fait auprès du CITE, de l'INSTAT, de l'EMSF et de la Chambre de Commerce

« Bonjours, Monsieur / Madame / Mademoiselle, je suis étudiante à l'université d'Antananarivo et prépare mon mémoire de maîtrise sur un projet d'exploitation de la soie. Je vous serais grée de bien vouloir répondre à mes questions afin de m'aider à l'élaboration de mon analyse de l'offre. »

Question N°1 :

Effectuer vous des statistiques concernant la filière soie ?

OUI NON

Question N°2 :

Pouvez vous me donner l'évolution de la production annuelle de la soie la plus récente?

Question N°3 :

Qui sont les principales entreprises exploitant la soie à Madagascar?

Question N°4 :

Qui sont les principales entreprises exportatrices d'article de soie à Madagascar ?

Question N°5 :

Pouvez-vous me donner le nombre d'artisan tisserand de Madagascar ?

« Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions. »

► Questionnaire effectué auprès de quelques artisans tisserands

« Bonjours, Monsieur / Madame / Mademoiselle, je suis étudiante à l'université d'Antananarivo et prépare mon mémoire de maîtrise sur un projet d'exploitation de la soie. Je vous serais grée de bien vouloir répondre à mes questions afin de m'aider à l'élaboration de mon analyse de l'offre. »

Question N°1 :

Quelle est votre production moyenne ?

Question N°2 :

Quelle est votre vente moyenne ?

Question N°3 :

Quel est le poids moyen, en fils de soie, des étoffes (lamba)?

« Je vous remercie d'avoir bien voulu répondre à mes questions. »

Annexe N° 03 : Liste des entreprises exportatrices d'articles de soie selon le
ministère de l'économie, du Commerce et de l'industrie

- Entreprise Individuelle AINA Création, association Faniry soie
- Entreprise individuelle Atelier Liankanto
- Entreprise Individuelle Manjakalandy
- Mirado HL .S.A.R.L
- Zebuland Company .S.A.R.L

Annexe N°04 : Procédure et utilité du dévidage

a) Procédure de dévidage

- Première étape : Chauffer de l'eau dans une marmite ou bassine (dévidoir).
- Deuxième étape : Mettre une poignée de cocons dans la marmite quand l'eau arrive à ébullition pour ensuite enlever le frisson.
- Troisième étape : Après en avoir enlever le frisson, se saisir du nombre requis de baves et former le fil en les tenant ensemble. Le fil va être enroulé sur le gindre qui sera actionné manuellement par un autre opérateur.
- Quatrième étape : C'est la dernière chose à faire. Une fois que l'ensemble des cocons contenus dans la marmite est dévidé, il ne reste plus qu'à enlever du gindre le fil de soie qui s'y est enroulé. Ce fil est appelé fil de soie grège et l'ensemble de fil ainsi enroulé est l'écheveau ou flot ou « bango » en malgache.

b) Utilité du dévidage

L'utilité d'un dévidage est que, ce n'est pas tout le cocon qui va, après filature, se transformer en fil de soie mais seulement une toute petite partie. Le cocon est composé de sa coque et de la chrysalide. Cette dernière se trouve dans la coque du cocon, et c'est à partir de cette coque qu'on obtient le fil de soie.

Pour mieux comprendre ce que nous venons de dire, nous allons voir la formation et la structure du cocon

- **La blaze** : Avant de commencer à proprement parler son cocon, le ver va accrocher quelques files transversales qui lui serviront d'armature faite d'un fil continu mais, n'est pas dévidable en filature classique car, elle est trop enchevêtrée et plus riche en séricine que le reste du fil. Elle sera donc éliminée à la main.

- **Le cocon** : La seconde enveloppe (13 à 23 % du cocon frais) va être filé de manière beaucoup plus dense, en plusieurs couches accolée les unes aux autres. La chenille crache son fil et le dispose en continu en formant des figures semblable à de petit huit (8) ou à des « S » et ce, sur une longueur pouvant aller de quelque centaines de mètre à près d'un kilomètre et demi. C'est cette partie du cocon qui va nous donner le fil de soie.

- **La pellette** : Lorsque la coque centrale est achevée, le ver va terminer son œuvre en filant une troisième enveloppe (2 à 3% du poids du cocon frais), légèrement décollé de la précédente et filer de manière floche (comme les touffus). Elle lui assurera un confort supérieur et servira de matelas en cas de choc accidentel.

Cette enveloppe, constitué d'un fil de 100 à 120 mètres, c'est la pellette ; elle aussi, à cause de sa structure, est indevidable.

Après la filature, la pellette reste dans la bassine avec son contenu qui est la chrysalide. Elle sera plus tard cardée et donnera le fil de bourrette.

Annexe N°05 : Différentes coloration et procédure de teinture

a) Coloration naturelle

Cette coloration est fait à partir de fibres naturelles. A Madagascar, en ce qui la concerne, la teinture est traditionnellement fait à base de plantes locales.

- **Les bases de coloration naturelle sont** : pelures d'oignons, betteraves rouges, « tamotamo », feuilles d'eucalyptus, bois de « nato », écorce de mimosa, bois de rose, feuilles de « vahona ».

On peut aussi procéder à une teinture à partir du mélange de ces différentes plantes pour en faire ressortir des couleurs originales.

- **La palette obtenue peut être** : marron, beiges, roses, jaunes, jaune d'or, paille, ...

Les colorations obtenues sont donc limitées à des choix restreints mais inédits.

NB : La soie sauvage ou landy be sont surtout et de préférence colorés à base de colorations naturelles car, ils ne sont pas réceptifs aux colorations chimiques, ce qui n'est pas le cas du landy kely qui, lui, supporte bien les deux modes de coloration.

b) Coloration chimique

Cette coloration comme son nom l'indique est à base de substances chimique. De part elles, on peut obtenir diverses colorations donc d'un nombre illimité de couleurs.

C'est surtout la soie d'élevage ou landy kely qui adhère le plus à ce type de teinture.

On peut s'en procurer chez différents fournisseurs, par exemple aux merceries et/ou aux vendeurs de teintes.

c) Procédure de teinture

- Mouiller les fils ou tissus à teinter avec de l'eau (après avoir été décreusé);
- Mélanger dans une marmite la teinte avec de l'eau pouvant bien submerger le fil ou tissu à teinter ainsi qu'une poignée de gros sel;
- Mettre le tout sur le feu en y ajoutant les fils ou tissus à colorer après que l'eau, la teinture et les gros sels soient homogènes;
- Le remuer dès qu'il commence à chauffer jusqu'à ce qu'il arrive à ébullition ;
- Prendre de temps à autres une petite mèche et le tordre pour voire si les fils ou tissus ont finalement prix la couleur voulue ;
- Si la couleur recherchée est obtenue, enlever la marmite du feu et laisser reposer pour que les fils ou tissus s'imprègnent bien de la coloration ;
- Après repos, rincer les fils ou tissus, jusqu'à ce que la couleur ne parte plus ;
- Le rinçage finit, faire sécher les fils ou tissus à l'air libre et sans trop les exposer au soleil. Le séchage ne doit pas être total car il faut qu'ils conservent un peu d'humidité (malamalana) pour un meilleur repassage;
- Le séchage fini, on procède à leur repassage.

Remarque :

- Avant tout teinture, il faut enlever la colle du tissu ou fil en le lavant avec du savon
- On n'utilise pas de savons en poudre mais toujours ceux en tablette et de préférence des savons de marseille.
- Après la teinte on peut remettre de la colle au tissu ou fil selon sa destinée
- Aussi, après teinture, le fil doit être filable dans le temps, résister aux lavages comme à la lumière qu'aux frottements.

Annexe N°06 : Figure des installations techniques

Figure 1 : EMSF-Dévidoirs : bassines de filature



Figure 2 : EMSF-Moulins



Figure 2 : Manjakalandy-Métier à tisser traditionnels verticaux



Figure 3 : Manjakalandy-Métier à tisser amélioré



Annexe N°07 : Consommation en matière première en kg

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|----------------------------|----------|------------|------------|------------|------------|
| Cocons | 40 | 44 | 46,2 | 48,5 | 50,9 |
| Fils de soie grège LK | 20 | 22 | 23,1 | 24,3 | 25,5 |
| Fils de soie LB | 30 | 33 | 34,7 | 36,4 | 38,2 |
| TOTAL | 90 | 99 | 104,0 | 109,1 | 114,6 |
| CONSOMMATION TOTAL EN FILS | 62 | 68,2 | 71,6 | 75,2 | 79,0 |

Annexe N°08 : Evolution de la production annuelle de chaque produit

| ANNEE | N | | N+1 | | N+2 | | N+3 | | N+4 | |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | Poids | Nombre |
| Etoles | 33 | 440 | 36 | 484 | 38 | 508 | 40 | 534 | 42 | 560 |
| Echarpes | 12 | 193 | 13 | 213 | 13 | 223 | 14 | 234 | 15 | 246 |
| Kotofahana | 9 | 76 | 10 | 83 | 10 | 87 | 11 | 92 | 11 | 96 |
| Lamba traditionnelle | 9 | 44 | 10 | 48 | 10 | 50 | 11 | 53 | 11 | 55 |

Annexe N°09 : Démarches administratives

Aller successivement aux endroits suivants :

- Fokontany du lieu d'exploitation : pour y demander un certificat de résidence du lieu d'exploitation.
- Service d'Impôts : pour y apporter le certificat de résidence ainsi que la CIN du propriétaire de l'entreprise afin d'obtenir un numéro d'identification fiscal.
- INSTAT : Pour s'y enregistrer et obtenir une carte en payant 10 000 Ar

Annexe N°10 : Coût des outillages industriels (valeurs en ariary)

| Matériels | Quantité | P U | Montant |
|----------------------|----------|---------|---------|
| Placard de rangement | 1 | 300 000 | 300 000 |
| Tables | 1 | 40 000 | 40 000 |
| Chaises | 4 | 15 000 | 60 000 |
| Tabourets | 8 | 6 000 | 48 000 |
| Balais | 2 | 500 | 1 000 |
| Serpillières | 2 | 3 000 | 6 000 |
| TOTAL | | | 455 000 |

Annexe N°11 : Consommation de matériels de traitement de la soie sur cinq ans

| Année | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | Total |
|---|----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Produit de teinture (teinte) | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 60 |
| Produit fixateur (sel de cuisine) | 45 | 50 | 54 | 59 | 63 | 270 |
| Savons de Marseille | 66 | 73 | 79 | 86 | 92 | 396 |
| Produits d'encollage (fécule de manioc) | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 60 |

Annexe N°12 : Coût des matériels de traitement de la soie sur cinq ans (valeurs en ariary)

| Rubriques | N | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Produit de teinture (teinte) | 40000 | 48400 | 58080 | 69212 | 81990 |
| Produit fixateur (sel de cuisine) | 13500 | 16335 | 19602 | 23359 | 27671 |
| Savons de Marseille | 85800 | 103818 | 124582 | 134963 | 159880 |
| Produits d'encollage (fécule de manioc) | 20000 | 24200 | 29040 | 34606 | 40995 |
| Total | 159300 | 192753 | 231304 | 262140 | 310536 |

Annexe N°13 : Salaire total année N (valeurs en ariary)

| Fonction | Salaire brut | Effectif | Salaire total | Salaire année N |
|-----------------|--------------|----------|---------------|-----------------|
| Gérante | 320 000 | 1 | 320 000 | 3 840 000 |
| Comptable | 300 000 | 1 | 300 000 | 3 600 000 |
| Assistante | 200 000 | 1 | 200 000 | 2 400 000 |
| Chef d'atelier | 200 000 | 1 | 200 000 | 2 400 000 |
| Ouvrières | 120 000 | 5 | 600 000 | 7 200 000 |
| Gardien | 140 000 | 1 | 140 000 | 1 680 000 |
| Chauffeur | 140 000 | 1 | 140 000 | 1 680 000 |
| Femme de ménage | 120 000 | 1 | 120 000 | 1 440 000 |

Annexe N°14 : Amortissement des immobilisations incorporelles (valeurs en ariary)

| Exercice | Désignation | VO | Entrée | Taux | Antérieur | Dotation | Cumul | VNC |
|----------|---------------------------------------|---------|---------------|------|-----------|----------|--------|-------|
| N | Logiciel informatique (vie= 4 ans) | 100 000 | 01 / 12 / N-1 | 25 | 0 | 25000 | 25000 | 75000 |
| N+1 | | 100000 | | 25 | 25000 | 25000 | 50000 | 50000 |
| N+2 | | 100000 | | 25 | 50000 | 25000 | 75000 | 25000 |
| N+3 | | 100000 | | 25 | 75000 | 25000 | 100000 | 0 |
| N+4 | | 100000 | | 25 | 100000 | 0 | 100000 | 0 |

Annexe N°15 : Amortissement des immobilisations corporelles liées aux activités techniques (valeurs en ariary)

| Exercice | Désignation | VO | Entrée | Taux | Antérieur | Dotation | Cumul | VNC |
|----------|--|------------|-----------|------|-----------|----------|---------|----------|
| N | Bâtiment (vie=20 ans) | 15 000 000 | 01/12/N-1 | 5 | 62500 | 750000 | 750000 | 14250000 |
| N+1 | | 15000000 | | 5 | 750000 | 750000 | 1500000 | 13500000 |
| N+2 | | 15000000 | | 5 | 1500000 | 750000 | 2250000 | 12750000 |
| N+3 | | 15000000 | | 5 | 2250000 | 750000 | 3000000 | 12000000 |
| N+4 | | 15000000 | | 5 | 3000000 | 750000 | 3750000 | 11250000 |
| N | Installations techniques (vie=10 ans) | 3 515 000 | 01/01/N | 10 | 0 | 351500 | 351500 | 3163500 |
| N+1 | | 3515000 | | 10 | 351500 | 351500 | 703000 | 2812000 |
| N+2 | | 3515000 | | 10 | 703000 | 351500 | 1054500 | 2460500 |
| N+3 | | 3515000 | | 10 | 1054500 | 351500 | 1406000 | 2109000 |
| N+4 | | 3515000 | | 10 | 1406000 | 351500 | 1757500 | 1757500 |
| N | Installations générales (vie=10 ans) | 2 034 000 | 15/01/N | 10 | 0 | 194925 | 194925 | 1839075 |
| N+1 | | 2 034 000 | | 10 | 194925 | 203400 | 398325 | 1635675 |
| N+2 | | 2 034 000 | | 10 | 398325 | 203400 | 601725 | 1432275 |
| N+3 | | 2 034 000 | | 10 | 601725 | 203400 | 805125 | 1228875 |
| N+4 | | 2 034 000 | | 10 | 805125 | 203400 | 1008525 | 1025475 |
| N | Véhicule (vie=5 ans) | 5 000 000 | 31/12/N-1 | 20 | 0 | 1000000 | 1000000 | 4000000 |
| N+1 | | 5000000 | | 20 | 1000000 | 1000000 | 2000000 | 3000000 |
| N+2 | | 5000000 | | 20 | 2000000 | 1000000 | 3000000 | 2000000 |
| N+3 | | 5000000 | | 20 | 3000000 | 1000000 | 4000000 | 1000000 |
| N+4 | | 5000000 | | 20 | 4000000 | 1000000 | 5000000 | 0 |
| N | Installations électrique et éolienne (vie=10 ans) | 1 187 600 | 01/08/N-1 | 10 | 39587 | 118760 | 118760 | 1068840 |
| N+1 | | 1187600 | | 10 | 118760 | 118760 | 237520 | 950080 |
| N+2 | | 1187600 | | 10 | 237520 | 118760 | 356280 | 831320 |
| N+3 | | 1187600 | | 10 | 356280 | 118760 | 475040 | 712560 |
| N+4 | | 1187600 | | 10 | 475040 | 118760 | 593800 | 593800 |

Annexe N°16 : Amortissement des immobilisations corporelles liées aux activités administratives (valeurs en ariary)

| Exercice | Désignation | VO | Entrée | Taux | Antérieur | Dotation | Cumul | VNC |
|-----------------|--------------------------------------|-----------|---------------|-------------|------------------|-----------------|--------------|------------|
| N | Mobilier (vie=10 ans) | 260 000 | 01/31/N-1 | 10 | 21667 | 26000 | 26000 | 234000 |
| N+1 | | 260000 | | 10 | 26000 | 26000 | 52000 | 208000 |
| N+2 | | 260000 | | 10 | 52000 | 26000 | 78000 | 182000 |
| N+3 | | 260000 | | 10 | 78000 | 26000 | 104000 | 156000 |
| N+4 | | 260000 | | 10 | 104000 | 26000 | 130000 | 130000 |
| N | Matériel informatique (vie=4 ans) | 1 200 000 | 01/31/N-1 | 25 | 0 | 300000 | 300000 | 900000 |
| N+1 | | 1200000 | | 25 | 300000 | 300000 | 600000 | 600000 |
| N+2 | | 1200000 | | 25 | 600000 | 300000 | 900000 | 300000 |
| N+3 | | 1200000 | | 25 | 900000 | 300000 | 1200000 | 0 |
| N+4 | | 1200000 | | 25 | 1200000 | 0 | 1200000 | 0 |

Annexe N°17 : Vente des écharpes par article (valeurs en ariary)

| Articles (25% de chaque) | N | | | N+1 | | | N+2 | | | N+3 | | | N+4 | | |
|--------------------------|------------|--------------|----------------|------------|--------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|
| | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant |
| LK2 | 48 | 40000 | 1933333 | 53 | 44000 | 2339333 | 56 | 48400 | 2701930 | 59 | 53240 | 3120729 | 62 | 58564 | 3604442 |
| Rayé /motif | 48 | 45000 | 2175000 | 53 | 49500 | 2631750 | 56 | 54450 | 3039671 | 59 | 59895 | 3510820 | 62 | 65885 | 4054997 |
| LB2 PM | 48 | 40000 | 1933333 | 53 | 44000 | 2339333 | 56 | 48400 | 2701930 | 59 | 53240 | 3120729 | 62 | 58564 | 3604442 |
| LB2 GM | 48 | 60000 | 2900000 | 53 | 66000 | 3509000 | 56 | 72600 | 4052895 | 59 | 79860 | 4681094 | 62 | 87846 | 5406663 |
| TOTAL | 193 | 46250 | 8941667 | 213 | 50875 | 10819417 | 223 | 55963 | 12496426 | 234 | 61559 | 14433372 | 246 | 67715 | 16670545 |

Annexe N°18 : Vente des étoles par article (valeurs en ariary)

| Articles | N | | | N+1 | | | N+2 | | | N+3 | | | N+4 | | |
|---------------------------|------------|--------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|------------|----------------|-----------------|------------|--------------|-----------------|
| | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant |
| LK2 et LB2 non séré 75% | 330 | 70000 | 23100000 | 363 | 77000 | 27951000 | 381 | 84700 | 32283405 | 400 | 93170 | 37287333 | 420 | 102487 | 43066869 |
| LK2 et LB2 très large 25% | 110 | 40000 | 4400000 | 121 | 44000 | 5324000 | 127 | 48400 | 6149220 | 133 | 53240 | 7102349 | 140 | 58564 | 8203213 |
| Total | 440 | 62500 | 27500000 | 484 | 68750 | 33275000 | 508 | 75625 | 38432625 | 534 | 83187,5 | 44389682 | 560 | 91506 | 51270083 |

Annexe N°19 : Vente des kotofahana par article (valeurs en ariary)

| Articles (50% de chaque) | N | | | N+1 | | | N+2 | | | N+3 | | | N+4 | | |
|--------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------|---------------|-----------------|-----------|---------------|-----------------|-----------|---------------|-----------------|-----------|---------------|-----------------|
| | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant | Q/té | PU | Montant |
| A motif | 38 | 95000 | 3593478 | 42 | 104500 | 4348109 | 44 | 114950 | 5022066 | 46 | 126445 | 5800486 | 48 | 139090 | 6699561 |
| Rayé+motif | 38 | 130000 | 4917391 | 42 | 143000 | 5950043 | 44 | 157300 | 6872300 | 46 | 173030 | 7937507 | 48 | 190333 | 9167820 |
| Total | 76 | 112500 | 8510870 | 83 | 123750 | 10298152 | 87 | 136125 | 11894366 | 92 | 149738 | 13737992 | 96 | 164711 | 15867381 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET..... | 3 |
| CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET..... | 4 |
| SECTION I : ANALYSE DE LA SITUATION..... | 4 |
| 1.1 : Justification externe au projet | 4 |
| 1.1.1 : Ce qu'est la soie..... | 4 |
| 1.1.2 : Analyse du secteur d'activité..... | 5 |
| 1.1.3 : Environnement économique..... | 8 |
| 1.1.4 : Environnement politique et institutionnels..... | 10 |
| 1.1.5 : Environnement technologique..... | 10 |
| 1.1.6 : Environnement culturel et social..... | 11 |
| 1.2 : Justification interne au projet: Implantation géographique..... | 11 |
| 1.2.1 : Disponibilité du terrain..... | 11 |
| 1.2.2 : Raisons du choix..... | 12 |
| SECTION II : CARACTERISTIQUES DU PROJET..... | 13 |
| 2.1 : Définition du projet | 13 |
| 2.2 : Cadre juridique de l'entreprise..... | 14 |
| 2.2.1 : Les sociétés anonymes (S.A) ou société de capitaux | 14 |
| 2.2.2 : Les sociétés en nom collectif (S.N.C) ou société de personne..... | 15 |
| 2.2.3 : Les sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L) ou société mixte | 15 |
| 2.2.4 : Une entreprise individuelle ou unipersonnelle | 15 |
| 2.3 : Présentation de l'entreprise | 16 |
| 2.4 : Présentation des produits..... | 16 |
| CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE, STRATEGIE ET POLITIQUE MARKETING A ADOPTER | 19 |
| SECTION I : ETUDE DE MARCHE..... | 19 |
| 1.2 : Analyse de la demande..... | 19 |
| 1.2.1 : Evolution de la demande | 20 |
| 1.2.2 : Identification de la clientèle | 21 |
| 1.2.3 : Analyse du comportement des consommateurs | 22 |
| 1.3 : Analyse de l'offre..... | 23 |
| 1.3.1 : Analyse quantitative de l'offre | 23 |
| 1.3.2: Analyse qualitative de l'offre | 24 |
| 1.5 : Description du marché cible..... | 27 |
| 1.5.1 : Marché disponible | 27 |
| 1.5.2 : Caractéristiques du marché cible..... | 28 |
| 1.5.3 : Détermination de la part de marché (PDM) | 28 |
| SECTION II : STRATEGIE ET POLITIQUE MARKETING A ADOPTER | 29 |
| 2.1 : Stratégie..... | 29 |
| 2.2 : Politique marketing | 30 |
| 2.2.1 : Politique de produit | 30 |
| 2.2.2 : Politique de prix..... | 31 |
| 2.2.3 : Politique de distribution | 31 |
| 2.2.4 : Politique de communication et de promotion..... | 32 |
| PARTIE II : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE .. | 35 |
| CHAPITRE I : TECHNIQUE DE PRODUCTION | 36 |
| SECTION I : PROCESSUS DE PRODUCTION..... | 36 |
| 1.1 : Activités de l'atelier | 37 |

| | |
|--|----|
| 1.1.1 : L'étouffage | 38 |
| 1.1.2 : Dévidage ou filature | 38 |
| 1.1.3 : Bobinage | 38 |
| 1.1.4 : Moulinage | 38 |
| 1.1.5 : Décreusage | 39 |
| 1.1.6 : Encollage | 39 |
| 1.1.7 : Tissage | 39 |
| 1.1.8 : Ennoblement | 39 |
| 1.1.9 : Teinture | 40 |
| 1.1.10 : L'impression | 40 |
| 1.1.11 : L'apprêt | 40 |
| 1.2 : Activités du local de vente | 40 |
| SECTION II : IDENTIFICATION DES PROCEDES DE PRODUCTION | 41 |
| 2.1 : Facteurs de production | 41 |
| 2.1.1 : Moyens matériels | 41 |
| 2.1.2 : Moyens humains | 43 |
| 2.1.3 : Moyens financiers | 44 |
| 2.2 : Les infrastructures | 44 |
| SECTION III : CAPACITE DE PRODUCTION | 45 |
| 3.1 : Evolution de la production | 45 |
| 3.1.1 : Répartition de la production annuelle | 45 |
| 3.1.2 : Prévision en phase de démarrage | 46 |
| 3.1.3 : Prévision en phase de croisière | 46 |
| 3.1.4 : Récapitulatif de l'évolution de la production sur 5ans | 47 |
| 3.2 : Aspect qualitatif | 47 |
| CHAPITRE II : ETUDE ORGANISATIONNELLE | 50 |
| SECTION I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ENVISAGEE | 50 |
| 1.1 : Effectif du personnel | 50 |
| 1.2 : Organigramme | 51 |
| 1.2.1 : Période de démarrage | 51 |
| 1.2.2 : Période de croisière | 52 |
| 1.3 : Description de chaque poste avec les tâches respectives | 52 |
| 1.3.1 : Propriétaire gérante | 52 |
| 1.3.2 : Comptable | 52 |
| 1.3.3 : Responsable commercial | 53 |
| 1.3.4 : Le chef d'atelier | 53 |
| 1.3.5 : Ouvrières | 54 |
| 1.3.6 : Personnel d'appui | 54 |
| SECTION II : ORGANISATION DU PERSONNEL | 55 |
| 2.1 : Recrutement | 55 |
| 2.1.1 : Politique | 55 |
| 2.1.2 : Critères | 55 |
| 2.2 : Politique de rémunération | 56 |
| 2.3 : Programme de formation | 57 |
| 2.3.1 : Formation liée au démarrage | 57 |
| 2.3.2 : Formation à mettre en place en période de croisière | 58 |
| SECTION III : ORGANISATION DU TRAVAIL ET CHRONOGRAMME | 59 |
| 3.1 : Organisation du travail | 59 |
| 3.1.1 : Au niveau de l'atelier | 59 |
| 3.1.2 : Au niveau du local de vente et des bureaux | 59 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.3 : Ordre de succession des diverses actions | 60 |
| 3.2 : Chronogramme | 61 |
| PARTIE III : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE, EVALUATIONS ET IMPACTS | |
| DU PROJET | 66 |
| CHAPITRE I : ETUDE FINANCIERE DU PROJET | 67 |
| SECTION I : INVESTISSEMENTS LIES AU PROJET | 67 |
| 1.1 : Les immobilisations | 68 |
| 1.1.1 : Coûts des immobilisations | 68 |
| 1.1.2 : Système d'amortissement | 71 |
| 1.2 : Besoin en fonds de roulement initial | 72 |
| 1.2.1 : Plan de trésorerie de la première année | 72 |
| 1.2.2 : Détermination du fonds de roulement initial | 74 |
| 1.3 : Plan de financement | 74 |
| 1.3.1 : Apports propres | 75 |
| 1.3.2 : Dettes | 75 |
| 1.3.3 : Plan de financement | 75 |
| 1.4 : Remboursement des dettes | 76 |
| 1.4.1 : Principe adopté | 76 |
| 1.4.2 : Tableau de remboursement | 76 |
| 1.5 : Bilan d'ouverture | 77 |
| SECTION II : COMPTES DE GESTION | 79 |
| 2.1 : Compte des charges | 79 |
| 2.1.1 : Achats consommés | 79 |
| 2.1.2 : Charges externes | 80 |
| 2.1.3 : Impôts et taxes | 80 |
| 2.1.4 : Charges du personnel | 80 |
| 2.1.5 : Charges financières | 81 |
| 2.1.6 : Les amortissements | 81 |
| 2.1.7 : Impôts sur les revenus | 82 |
| 2.1.8 : Récapitulatif des charges | 82 |
| 2.2 : Comptes des produits | 83 |
| SECTION III : ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS | 84 |
| 3.1 : Compte de résultat prévisionnel par nature | 84 |
| 3.2 : Bilans prévisionnels sur 5 ans | 86 |
| SECTION IV : ANALYSE FINANCIERE | 92 |
| 4.1 : Seuil de rentabilité | 92 |
| 4.2 : Analyse du bilan | 93 |
| 4.2.1 : Analyse du FRNG et du BFR à partir du haut du bilan | 93 |
| 4.2.2 : Ratios de structure (situation) | 94 |
| 4.3 : Ratios de rentabilité (résultat) | 95 |
| CHAPITRE II : EVALUATIONS ET IMPACTS DU PROJET | 98 |
| SECTION I : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET | 98 |
| 1.1 : La valeur actuelle nette (VAN) | 98 |
| 1.2 : Le taux de rentabilité interne (TRI) | 99 |
| 1.3 : L'indice de profitabilité (IP) | 100 |
| 1.4 : Le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) | 100 |
| SECTION II : EVALUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE | 101 |
| SECTION III : LE CADRE LOGIQUE DU PROJET | 102 |
| 4.1 : Ce qu'on entend par cadre logique | 102 |
| 4.2 : Tableaux des cadres logiques | 102 |

| | |
|---------------------|-----|
| CONCLUSION | 108 |
| BIBLIOGRAPHIE | 112 |
| WEBOGRAPHIE..... | 113 |