

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Mémoire de Maîtrise en GESTION

Option : Management et Administration d'Entreprises

PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE PRODUCTION DE FOIE GRAS
D'OIE

DANS LA COMMUNE D'ANOSIALA



Présenté par : RAMASIMANANA Volanony Marie Assunta

Sous l'encadrement de

Encadreur pédagogique
ANDRIAMASIMANANA Origène
Olivier, Maître de Conférences,
Chef du Département Gestion de la Faculté de
Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Encadreur professionnel Monsieur
Monsieur RAKOTO Jean Michel Edouard,
Ingénieur d'Elevage
Chef du Service du Développement des
Filières
Animales, Ministère de l'Elevage

Année Universitaire : 2009 - 2010

Session : Décembre 2010

Date de soutenance : 08 Décembre 2010

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Mémoire de Maîtrise en GESTION

Option : Management et Administration d'Entreprises

**PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE PRODUCTION DE FOIE GRAS
D'OIE
DANS LA COMMUNE D'ANOSIALA**



Présenté par : RAMASIMANANA Volanony Marie Assunta
Id : 7430
N° Matricule : 10.388.42MG

Sous l'encadrement de

Encadreur pédagogique

Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène
Olivier, Maître de Conférences,
Chef du Département Gestion de la Faculté de
Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Encadreur professionnel

Monsieur RAKOTO Jean Michel Edouard,
Ingénieur d'Elevage
Chef du Service du Développement des Filières
Animales, Ministère de l'Elevage

Année Universitaire : 2009 - 2010

Session : Décembre 2010

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Mémoire de Maîtrise en GESTION

Option : Management et Administration d'Entreprises

**PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE PRODUCTION DE FOIE GRAS
D'OIE
DANS LA COMMUNE D'ANOSIALA**



Présenté par : RAMASIMANANA Volanony Marie Assunta

Id : 7430

N° Matricule : 10.388.42MG

Sous l'encadrement de

Encadreur pédagogique

Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène
Olivier, Maître de Conférences,
Chef du Département Gestion de la Faculté de
Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Encadreur professionnel

Monsieur RAKOTO Jean Michel Edouard,
Ingénieur d'Elevage
Chef du Service du Développement des Filières
Animales, Ministère de l'Elevage

Année Universitaire : 2009 - 2010

Session : Décembre 2010

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je rends grâce à Dieu pour son éternelle bonté de m'avoir donné tout son amour en m'offrant la possibilité d'arriver au terme de mes études. Ensuite, j'ai la joie de témoigner ma reconnaissance et ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de quelque manière que ce soit à la réalisation de ce mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Maîtrise en Gestion, « Management et Administration d'Entreprises », de leur précieuse collaboration ainsi que de leur accueil, notamment :

- ☛ Monsieur ANDRIANTSIMAHAVANDY Abel, Professeur, Président de L'Université d'Antananarivo ;

- ☛ Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;

- ☛ Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences, Chef du Département Gestion, qui a accepté d'encadrer pédagogiquement le présent mémoire et dont les conseils m'ont été d'une importance capitale ;

- ☛ Madame ANDRIANALY Saholiharimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion ;

- ☛ Monsieur RAKOTO Jean Michel Edouard, Ingénieur d'Elevage, Chef du Service du Développement des Filières Animales au Ministère de l'Elevage, qui a bien voulu assuré l'encadrement professionnel de ce mémoire, sans lui le présent ouvrage n'a pas pu être élaboré ;

- ☛ Les corps enseignants et administratifs qui nous ont permis d'acquérir l'ensemble des connaissances durant le cursus, et nous ont aidé dans les différentes démarches administratives ;

- ☛ Aux différents responsables d'entreprises et de sociétés qui ont accepté de nous recevoir dans la recherche documentaire en nous fournissant les informations pertinentes en leur disposition.

Enfin, j'adresse mes plus vifs remerciements à mes amis et à ma famille de m'avoir aidé tout au long de mes études. Leur soutien m'a été précieux dans la concrétisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Partie I CADRE GENERALE	4
Chapitre 1. Généralités	5
Section 1. Filière palmipède gras	5
Section 2. Caractéristiques du projet	10
Section 3. Lieu d’implantation.....	12
Chapitre 2. Aspect Marketing du Projet.....	15
Section 1. Marketing de la demande	15
Section 2. Marketing de l’offre.....	21
Section 3. Stratégies et politiques marketing	25
Partie II CONDUITE DU PROJET	31
Chapitre 1. Aspects Techniques de la Production.....	32
Section 1. Matières premières	32
Section 2. Habitat et matériels.....	34
Section 3. Différentes étapes de production	37
Chapitre 2. Capacité de Production	42
Section 1. Production envisagée	42
Section 2. Identification des facteurs de production	45
Section 3. Besoins en matières premières	48
Chapitre 3. Organisation du Projet	51
Section 1. Organisation structurelle.....	51
Section 2. Gestion des ressources humaines	54
Section 3. Chronogrammes des activités	57
Partie III ETUDES FINANCIERES ET EVALUATIONS DU PROJET	60
Chapitre I. Investissement et Financement	61
Section 1. Investissement.....	61

Section 2. Amortissements et Fonds de roulement	65
Section 3. Financement	67
Chapitre 2. Comptes de Gestion et Etats Financiers.....	70
Section 1. Comptes de gestion	70
Section 2. Etats financiers	75
Chapitre 3. Evaluations du Projet.....	85
Section 1. Evaluation financière	85
Section 2. Evaluation selon les critères	89
Section 3. Impacts socioéconomiques	90
Section 4. Schéma de synthèse	90
Conclusion	95
Annexe 1.....	I
Annexe 2.....	II
Annexe 3.....	IV
Annexe 4.....	VI

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Analyse FFOM : forces et faiblesses	8
Tableau 2. Analyse FFOM : opportunités et menaces.....	8
Tableau 3. Demande en viande de palmipèdes d’Antananarivo et d’Antsirabe.....	16
Tableau 4. Estimation de la consommation de foies gras transformés	17
Tableau 5. Demande estimative de foie gras cru.....	18
Tableau 6. Répartition de la demande mondiale en foie gras	19
Tableau 7. Saisonnalité de la consommation en canards et oies.....	21
Tableau 8. Comparaison des prix du foie gras transformé	22
Tableau 9. Points forts et faibles de la concurrence	24
Tableau 10. Les prix des produits et leur évolution (Ar)	28
Tableau 11. Budget annuel de communication	30
Tableau 12. Consommation journalière de maïs durant le gavage	38
Tableau 13. Répartition du poids d’une oie gavée.....	42
Tableau 14. Récapitulation de la production initiale	43
Tableau 15. Prévision quinquennale de la production.....	43
Tableau 16. Planning de la première production.....	44
Tableau 17. Répartition des ressources humaines	45
Tableau 18. Matériels d’alimentation	46
Tableau 19. Matériels d’abattoir.....	46
Tableau 20. Equipement de bureau	47
Tableau 21. Moyens de transport	47
Tableau 22. Autres matériels	47
Tableau 23. Effectif du cheptel.....	49
Tableau 24. Evolution des besoins en produits alimentaires.....	49
Tableau 25. Consommation en carburants	50
Tableau 26. Profil du personnel	54
Tableau 27. Evolution annuelle de l’effectif du personnel	56
Tableau 28. Salaire mensuel de chaque catégorie d’employés (en Ariary)	57
Tableau 29. Chronogramme de réalisation.....	58
Tableau 30. Coût de la construction (en Ariary)	62
Tableau 31. Matériels d’alimentation (en Ariary).....	62
Tableau 32. Matériels d’abattoir (en Ariary).....	63
Tableau 33. Equipement de bureau (en Ariary).....	63
Tableau 34. Moyens de transport	63

Tableau 35. Autres matériels (en Ariary)	64
Tableau 36. Coût des matériels (en Ariary)	64
Tableau 37. Récapitulation des coûts et nature des immobilisations (en Ariary)	65
Tableau 38. Amortissement annuel (en Ariary)	66
Tableau 39. Plan de financement (en Ariary)	68
Tableau 40. Plan de remboursement des dettes (en Ariary)	69
Tableau 41. Achat de cheptel (en Ariary)	70
Tableau 42. Coût d'achats des produits alimentaires (en Ariary)	71
Tableau 43. Coût d'achats des produits véto-sanitaires (en Ariary)	71
Tableau 44. Montant annuel des autres approvisionnements (en Ariary)	71
Tableau 45. Consommation d'eau et d'électricité (en Ariary)	72
Tableau 46. Coût mensuel de carburants (en Ariary)	72
Tableau 47. Coût annuel de carburants (en Ariary)	72
Tableau 48. Consommation en petits équipements et fournitures d'élevage (en Ariary)	72
Tableau 49. Charges salariales annuelles (en Ariary)	73
Tableau 50. Dépenses de personnel (en Ariary)	73
Tableau 51. Comptes de charges (en Ariary)	74
Tableau 52. Chiffre d'affaires de la première année d'exploitation (en Ariary)	74
Tableau 53. Evolution du chiffre d'affaire annuel (en Ariary)	75
Tableau 54. Comptes de produits (en Ariary)	75
Tableau 55. Bilan d'ouverture 01/01/N (en Ariary)	76
Tableau 56. Compte de résultats prévisionnels (par nature, en Ariary)	77
Tableau 57. Bilan du 31/12/Année 1	78
Tableau 58. Bilan du 31/12/Année 2	79
Tableau 59. Bilan du 31/12/Année 3	80
Tableau 60. Bilan du 31/12/Année 4	81
Tableau 61. Bilan du 31/12/Année 5	82
Tableau 62. Flux de trésorerie (méthode directe, en Ariary)	84
Tableau 63. Valeur des ratios relative au présent projet	85
Tableau 64. Evolution des ratios de rentabilité financière	86
Tableau 65. Calcul de la VAN (en Ariary)	87
Tableau 66. Valeur actualisée au taux TRI=79,23% (en Ariary)	87
Tableau 67. Cumul de cash-flows actualisés (en Ariary)	88
Tableau 68. Evolution des valeurs ajoutées (en Ariary)	90
Tableau 69. Cadre logique	93

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1. Demande mondiale de foie gras	18
Figure 2. Circuit de distribution de produits de palmipèdes gras	23
Figure 3. Partage du marché de palmipèdes gras	25
Figure 4. Stratégies de commercialisation	26
Figure 5. Déroulement de l'abattage	40
Figure 6. Cycle de la production	44
Figure 7. Organigramme de l'entreprise	52
Figure 8. Arbre des problèmes	91
Figure 9. Arbre des objectifs	92

LISTE DES ABREVIATIONS

BEKA :	Berned Canard
BFR :	Besoin en Fonds de roulement
CITE :	Centre d'Information Technique Economique
CNAPS :	Caisse national de la Prévoyance Sociale
DRCI :	Délai de Récupération des Capitaux Investis
EBE :	Excédent Brut d'exploitation
FFOM :	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FGM :	Foie Gras de Madagascar
GMS :	Grandes et Moyennes surfaces
INSTAT :	Institut National de la Statistique
IP :	Indice de Profitabilité
ITAVI :	Institut Technique de l'Aviculture
MPE :	Malagasy Professionnel d'Elevage
OMD :	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSIE :	Organisme Sanitaire Inter Entreprise
PNDR :	Politique Nationale de Développement Rural
PSDR :	Projet de Soutien au Développement Rural
RNE :	Résultat Net de l'Exercice
RO :	Résultat opérationnel
SA :	Société Anonyme
SARL :	Société à Responsabilité limité
TRI :	Taux de Rentabilité Interne
VAN :	Valeur nette Actuelle

GLOSSAIRE

- Appertisation** : Procédé de conservation des denrées alimentaires par stérilisation à la chaleur, dans des récipients hermétiquement clos.
- Biotine** : Vitamine hydrosoluble du groupe B, existant en très petite quantité dans toutes les cellules.
- Choline** : Corps azoté rattaché aux vitamines B, présent dans les tissus animaux, qui joue un rôle important dans l'utilisation des lipides par le foie.
- Electronarcose** : Appareil qui provoque un court sommeil par le passage d'un léger courant électrique à travers le cerveau.
- Fientes** : Excrément généralement mou, voire liquide, de certains animaux, en particulier des oiseaux.
- Génotype** : Ensemble des caractères héréditaires constitutionnels d'un individu ou d'une lignée.
- Lipogenèse** : Production de corps gras dans l'organisme.
- Lipotrope** : Se dit de substances qui se fixent sur les graisses, ou qui en facilitent le métabolisme, ou qui réduisent l'accumulation des graisses dans les artères et protège ainsi contre le cholestérol.
- Palmipède** : Ordre d'oiseaux comprenant les espèces qui ont des pieds palmés.
- Prophylaxie** : Méthode visant à protéger contre une maladie, à prévenir une maladie.
- Stéatose** : Accumulation anormale de graisses dans les cellules (infiltration simple ou processus dégénératif).

INTRODUCTION

La promotion du secteur primaire paraît cruciale pour assurer le développement pérenne d'un pays. Ce qui s'est découlé notamment lors du sommet du Millénaire des Nations Unies dans lequel les Chefs des Etats membres ont convenu des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Parmi ces objectifs, figurent la réduction de l'extrême pauvreté et l'assurance d'un environnement durable. Comme les deux tiers des pauvres, des pays les moins avancés vivent dans les zones rurales, les mesures préconisées par les sommets successifs sur les OMD insistent sur la nécessité du développement agricole et de la création d'emploi.

Pour Madagascar, 80% de la population habitent la campagne et la majorité se trouve en dessous du seuil de pauvreté. Ainsi, l'adoption des OMD se traduit entre autres par le renforcement de l'économie rurale grâce au lancement de la révolution verte et à l'augmentation de la valeur ajoutée dans l'agriculture et l'élevage en particulier. Ces objectifs se concrétisent dans le Plan National de Développement Rural (PNDR) élaboré en 2005 et mis à jour en 2008. Ce plan a retenu cinq orientations générales dont l'amélioration de la sécurité alimentaire et la multiplication de la production par la diversification, et de la transformation agricole.

Cependant, la crise politique de 2009 venait s'ajouter à la crise financière mondiale compromettant l'essor économique du pays. La pauvreté s'aggrave de plus en plus à Madagascar. Le taux de chômage est passé de 5,2 à 6,8% au premier trimestre de 2010 à Antananarivo, qui est le plus faible du pays. En outre, l'effectif des sous-employés atteint plus de la moitié de celui des tous travailleurs soit 51,5%. Cette aggravation s'affirme aussi par la subsistance du secteur informel qui correspond à 65,1% des emplois pour l'année 2010¹. Une crise sociale risquerait alors de s'exploser. La création d'emploi décent devient fondamentale afin de remédier à cette situation et dans l'optique du développement rural. C'est ainsi que nous avons décidé le montage de ce projet qui s'intitule « **Projet de Création d'une Unité de Production de Foie Gras d'Oie dans la Commune d'Anosiala** ».

Ce projet a pour objet l'amélioration du monde rural. Notre choix s'est penché, pour ce faire, sur le gavage d'oie. Cette préférence se justifie principalement du fait du cycle court de l'élevage. Notre décision est également dictée par l'abondance des matières premières (oie et maïs) et l'importance des consommateurs potentiels de foie gras surtout celui de l'oie. D'ailleurs, le domaine

¹ Antsa R, Le taux d'activité est de 60,4%, in Journal de l'Economie N°23, 02 -8 Août 2010.

semble encore inexploité comme la totalité des produits gras d'oie sur le marché provient de l'importation. La dégénérescence des races de canards rendant médiocre la qualité du foie gras, élargit la clientèle.

Par ailleurs, l'existence de structures d'appui aux élevages à cycle court, telles le Malagasy Professionnel d'Elevage (MPE), le Projet de Soutien au Développement Rural (PSDR)... permet d'assurer la viabilité de notre projet. Néanmoins, elles certifieront le respect des normes de production et de qualité. Ces certifications sont primordiales en vue d'offrir aux acheteurs les meilleurs produits. Ce qui correspond à notre volonté, à travers ce projet, de valoriser l'image de notre pays, dans ce contexte de mondialisation, en affinant la qualité. La contribution à la croissance économique du pays grâce à la création d'emploi et de valeur ajoutée, nous motive à mettre en œuvre ce projet.

L'élaboration de ce projet requérait la disposition de données fiables. Pour les réunir, notre méthodologie comprenait trois phases : la recherche documentaire, l'enquête auprès des personnes concernées et l'essai expérimental du gavage de l'oie. La recherche d'informations est, d'une part, effectuée auprès des différents centres de documentation d'Antananarivo : la Bibliothèque Universitaire, le Centre d'Etude et de Recherche en Gestion, le Centre d'Information Technique Economique (CITE), l'Institut National de la Statistique (INSTAT), le Ministère de l'Elevage, la MPE... D'autre part, elle est complétée en consultant les pages web sur internet. L'enquête concerne les paysans éleveurs d'oie et gavageurs, les unités de transformation (les sociétés BONGOU, La HUTTE CANADIENNE, La LANDAISE...), les vendeurs ambulants, les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), les hôtels et restaurants, les organismes impliqués (MPE ...) et les consommateurs. Nous avons appliqué la technique directe, c'est-à-dire le face-à-face et l'échantillonnage probabiliste pour le sondage. Les informations recueillies se divisent en deux natures : qualitative : les goûts, les circonstances d'achat, les niveaux des prix, la qualité... ; et quantitative : l'unité de vente, la fréquence, la quantité vendue et consommée.... Quant à l'expérimentation, nous avons gavé une dizaine de jars gris de 3 à 5 mois. Notre constat se rapportait sur la praticabilité et la conduite du gavage.

Ce travail ainsi que son analyse composent ce mémoire. Il s'articule en trois grandes parties. La première partie présente le cadre général du projet. Il sera question de la filière « palmipède gras », de l'identification du projet, du lieu d'implantation et de l'aspect marketing du projet. L'étude du marché englobe la définition des stratégies et politiques marketing, outre l'analyse de la demande, de l'offre et de la concurrence.

La deuxième partie est consacrée à la conduite du projet. Elle regroupe l'aspect technique de la production, la capacité de production et l'organisation du projet. Aussi, les normes techniques et

les étapes de la production y sont expliquées. Ce n'est qu'après que nous envisageons la production et identifions les ressources nécessaires au projet ainsi que sa structure.

La troisième partie porte sur l'évaluation du projet. Elle commence par l'étude de faisabilité financière du projet et se termine par les évaluations proprement dites. Ces dernières rassemblent non seulement les évaluations financières, par rapports aux critères, économiques et sociales mais encore des impacts et du cadre logique.



PARTIE I CADRE GENERALE



Quel que soit son type, un projet dépend toujours de son environnement. D'abord, Il est né de l'identification d'un certain problème lié aux milieux socioéconomiques qui l'entourent. Ensuite, son évolution repose sur ces mêmes milieux. Il importe alors de bien connaître le cadre général du projet. Plus particulièrement, il convient dans cette partie, d'aborder les généralités sur la filière « palmipède gras », sur le projet et sur le lieu d'implantation, qui constituent le premier chapitre ; ainsi que l'aspect marketing du projet, l'objet du deuxième chapitre.

Chapitre 1. Généralités

La production de foie gras est l'essence de la filière « palmipède gras ». A cette fin, le présent projet consiste à gaver les oies, et fait donc partie intégrant de cet ensemble d'activités. Ainsi, nous verrons tout d'abord dans ce chapitre ladite filière, ensuite les caractéristiques du projet et enfin le lieu d'implantation.

Section 1. Filière palmipède gras

La famille palmipède est formée par l'ensemble d'oiseaux aquatiques aux pattes palmées : les pingouins, les canards, les oies.... Mais tous ses géotypes ne pourront pas être utilisés en vue de produire du foie gras. Seules quelques races de canards et d'oies sont exploitées en raison de la capacité de leur foie à stocker les lipides. Mais comment a-t-on découvert le foie gras ? Comment a-t-il été introduit à Madagascar ? Et quelle est sa situation actuelle ?

1.1. Historique

L'origine du foie gras remonte à 4500 ans en Egypte, mais aussi en Chine depuis la quatrième dynastie. En observant la migration d'oiseaux d'eau, les paysans du Nil remarquaient une relation entre la qualité et la saveur des palmipèdes et leurs habitudes alimentaires de migrateurs. En effet, ces oiseaux se suralimentent sur une courte durée afin d'emmagasiner le maximum d'énergie pour pouvoir voler sur des longues distances lors de la migration. Leur foie se surcharge alors de graisse. Comme c'était l'oie qui fût l'une des premières espèces d'oiseaux à être domestiquée au cours de la Haute Antiquité, les égyptiens l'utilisèrent pour la production du foie gras. Des fresques découvertes sur des tombeaux à Saqqarah en Egypte montrent clairement la préparation du repas et la technique employée pour l'engraissement. La filière « palmipède gras » est née.

Le peuple juif, sorti d’Egypte, perpétua la tradition du gavage d’oies afin de produire des graisses en substitut du saindoux. Au cours du premier siècle avant J.C, les Romains, par le biais de leurs armées présentes en Grèce et en Egypte, voulurent améliorer la qualité des foies par l’alimentation des oies à partir de figues. Le foie gras était alors nommé « jecur ficatum » qui signifie littéralement foie aux figues. Les ancêtres latinisés ne conservaient progressivement que le mot « ficatum » pour dénommer l’organe. A partir du VIIIème siècle, ce terme devenait « figido », ensuite « fedie » ou « feie » au XIIème siècle ; et donnait finalement le mot « foie » en Français, « fegato » en Italien et « higado » en Espagnol.

L’arrivée de la filière « palmipède gras » en Europe centrale, datait de l’occupation romaine. Le savoir-faire se localisait d’abord chez les Juifs. Ce n’était qu’ensuite qu’il devenait une spécialité française notamment des régions Sud-ouest et de l’Alsace. Au XVIème siècle, l’introduction du canard de Barbarie en Europe depuis l’Amérique marquait le début d’un profond revirement dans la filière. Dès la fin du XVIIIème siècle, des avancées techniques majeures ont été observées telles que l’utilisation du maïs et l’apparition de l’entonnoir à piston pour le gavage. L’invention de l’appertisation par Nicolas Appert a permis la diffusion du produit et contribué au développement de la filière.

A partir des années 50, l’évolution se poursuivit par des mutations profondes dans des domaines comme les espèces et leurs croisements, les équipements utilisés et les conditions générales de la pratique du gavage. L’oie fût abandonnée au profit du canard mulard (hybride du canard de Barbarie et d’une canne d’autre espèce), qui se trouve aujourd’hui l’espèce de prédilection de la filière. Actuellement, la France domine la production, la transformation et la consommation du foie gras. Les pays comme la Hongrie, la Bulgarie, le Suisse, l’Espagne, Madagascar... n’occupent que très peu de place.

1.2. Cas de Madagascar

La filière « palmipède gras » a vu le jour dans les années 60 à Behenjy grâce à des missionnaires français. Seuls les canards mulards et les canards musqués ont été utilisés. La production restait artisanale et confidentielle durant deux ans. Malgré cela, les paysans maîtrisaient rapidement la technique du gavage. L’essor de la filière démarrait à partir de l’année 1980. La société BONGOU était créée en 1983, et fournissait des nouveaux débouchés aux produits de canards gras. Elle assura notamment la transformation des produits et l’exportation vers la France. Des zones d’approvisionnement en canard prêt à gaver émergeaient alors, surtout dans la région de Fianarantsoa.

Au début des années 90, d'autres unités de production et de transformation s'implantaient à Madagascar : les sociétés Foie Gras de Madagascar (FGM), Berned Canard (BEKA), La Landaise et la Hutte Canadienne. Elles apportaient des appuis techniques aux éleveurs et gaveurs, et exportaient la plupart de leur production. Par la suite, d'autres espaces de gavage se formaient essentiellement à Ivato, à Ambohidratrimo et à Mahintsy. En 1997, un embargo européen frappait les produits carnés de Madagascar et en particulier, le marché du foie gras. En ce temps-là, la peste porcine africaine décimait le cheptel porcin malagasy. Une nouvelle opportunité s'offrait à la filière « palmipède gras » malgré les crises de 2002 et de 2009.

Bien que l'élevage d'oies soit une pratique courante des paysans malgaches, elles ne sont pas exploitées pour la production du foie gras. En effet, les oies grises de Landes ont été introduites à Madagascar dans ce sens. Mais, seul leur élevage se perpétuait comme ce génotype s'adapte facilement à toute situation. Ce qui explique leur présence dans toute l'île. Des gaveurs d'Ivato et de certaines régions ont expérimenté l'engraissement d'oies. Mais faute de technique, ils ont échoué et ne pratiquent ce type de gavage que rarement avec un petit nombre d'individu. Afin de satisfaire la demande locale, certaines sociétés comme La Landaise ont recouru à l'importation de foie gras d'oie. En somme, la filière « canards gras » domine la branche « palmipède gras » malgache.

1.3. Situation actuelle

Qu'elle soit au niveau national ou au niveau mondial, la production de foies gras d'oies reste très marginale. Sa part ne représente que 5% de la taille totale de la filière « palmipède gras ». Ce volume total est estimé à 24 000 tonnes en 2009². Pour Madagascar, il est évalué à 58 tonnes pour l'année 2008³, soit 0,2% de la production mondiale. Actuellement, la filière « oies grasses » semble encore sous-exploitée surtout à Madagascar, et son exploitation continue de ralentir à cause du cycle de reproduction très lent de ces animaux (quatre cycles en trois ans). En outre, la dégénérescence des races de canards entraîne la dégradation de la qualité de leur foie gras notamment sa taille qui n'atteint plus le poids requis de 350 grammes. Ce qui favorise le gavage d'oies dont le foie pèse au minimum 400 grammes. D'ailleurs, l'élevage d'oies se rencontre dans toutes les régions de l'île avec un effectif de 608 576 têtes en 2005⁴. La filière n'attend plus qu'à être exploitée.

Mais tout d'abord, il faut examiner et étudier scrupuleusement l'environnement de la filière et son organisation. Le but est de ressortir leurs forces, leurs faiblesses, leurs opportunités et leurs

² Institut Technique de l'Aviculture (ITAVI), Situation de la production et du marché du foie gras, 2010, pp. 2-3.

³ INSTAT, 2009.

⁴ Ministère de l'Élevage, Recensement de l'Agriculture (RA) Campagne agricole 2004-2005 IV, 2007, p. 15.

menaces, bien connues sous la dénomination de l'analyse FFOM. Elle se compose d'analyses internes et externes qui consistent à :

- ➔ identifier l'évolution de l'environnement externe qui influencera la gestion future du projet ;
- ➔ faire une estimation, pour chaque fonction, des points forts et des points faibles de la gestion de la firme.

Les tableaux ci-après résument les conclusions essentielles de cette analyse. Les atouts et les contraintes se présentent à plusieurs niveaux : national, local et au sein de la filière.

Tableau 1. Analyse FFOM : forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Activité à cycle court (20-25 jours) ne demandant pas beaucoup de temps ☛ Possibilité d'exercer d'autres occupations en parallèle ☛ Abondance des matières premières nécessaires à la production ☛ Existence de consommateurs potentiels ☛ Modicité de l'investissement par rapport à celui requis dans d'autres secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Rude concurrence à l'intérieur du marché entre les élevages traditionnels et modernes, ainsi qu'entre les secteurs formels et informels ☛ Inaccessibilité du marché de foies gras faute de la faiblesse du pouvoir d'achat de consommateurs locaux ☛ Méconnaissance des produits d'oies grasses

Source : Recherche personnelle

Tableau 2. Analyse FFOM : opportunités et menaces

Opportunités	Menaces
Au niveau national	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ L'élevage et la consommation d'oies font partie de la tradition malgache ☛ L'agriculture occupe 78 % de la population active, ce qui facilite l'épanouissement de l'élevage et du gavage ☛ L'absence d'exploitation industrielle de l'élevage d'oies 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ L'aviculture n'est pas une priorité dans la politique du développement agricole. Elle se situe en troisième place. ☛ L'insuffisance des infrastructures agricoles (les abattoirs et les cabinets vétérinaires) ne permet pas la traçabilité des produits.

Opportunités	Menaces
Au niveau national	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ La dégénérescence des races de canards et la pratique du croisement inversé avantagent la filière « oies grasses » 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ L'instabilité de l'environnement sociopolitique
Au niveau de la région d'Ambohidratrimo	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ La proximité de la ville (donc des GMS et des restaurant et hôtels) et des unités de transformation (BONGOU) simplifie la recherche de débouchés ☛ Ledit district est le premier producteur d'oies de la région d'Analamanga dont le nombre est 20 837 têtes ☛ L'élevage d'oies peut encore s'épanouir du fait de l'étendue de la surface des plaines d'Anosiala évaluée à 577 Ha⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Les maladies aviaires sont très répandues dues à la forte concentration dans la commune des élevages de volailles ☛ Le secteur n'est pas structuré rendant difficile la collecte des oies à gaver
Au sein de la filière	
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Le circuit est déjà mis en place depuis l'amont jusqu'à l'aval avec la présence de certains acteurs : les éleveurs, les collecteurs, les unités de transformation et les organismes d'appui ☛ La qualité du foie gras malgache est reconnu mondialement notamment son goût très fin, sa fermeté et la normalité de sa teneur en graisse 	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Le manque d'organisation de la filière engendre de problèmes d'approvisionnement et la saisonnalité de la production. ☛ L'inadéquation des types de financements proposés par les agences de crédit ☛ L'individualisme des acteurs concernés

Source : Recherche personnelle

⁵ Ministère de l'Élevage, Monographie de la commune d'Anosiala, 2007, p. 1.

Section 2. Caractéristiques du projet

Après avoir fait le diagnostic de l'environnement du projet, il est temps maintenant de voir ses caractéristiques. Un projet peut être défini comme un ensemble d'activités en corrélation soumises à une gestion unifiée pour atteindre dans un délai déterminé un objectif spécifique par la mobilisation des ressources humaines, matérielles et financières clairement fixées dans le temps et dans l'espace. Caractériser un projet revient donc à identifier ses buts, son objectif et ses intérêts ; mais aussi à considérer son cadre juridique, et enfin à établir sa fiche signalétique.

2.1. Buts, objectif et intérêts du projet

Outre la finalité financière c'est-à-dire l'obtention de profits, un projet doit avoir également des objectifs d'intérêt général. Comme notre secteur d'activité est le secteur primaire, nous œuvrons avant tout pour la promotion du développement de l'agriculture et du monde rural.

2.1.1 Buts et Objectif

La réussite d'un projet se mesure à l'atteinte des buts et objectifs prédéfinis. Dans la conception du projet de création de l'unité de production de foie gras d'oies, nous souhaitons réaliser les objectifs globaux suivants :

- ➔ améliorer l'image des produits malgaches en particulier ceux issus de la filière « palmipède gras » ;
- ➔ satisfaire la demande en viandes blanches et foies gras de la région d'Analamanga que ce soit quantitative ou qualitative;
- ➔ assurer la viabilité et la représentativité de la filière « oies grasses » en participant à sa modernisation ;
- ➔ relever le niveau de vie de la population locale en soutenant le développement rural pour la croissance économique du pays.

Afin de contribuer à ces buts, notre objectif spécifique consiste à produire 300Kg de foie gras d'oie par mois dans la commune d'Anosiala, à partir du 26 juin 2011. Autrement dit, nous allons gaver 500 oies avec le poids moyen de foie gras de 625 g par tête.

2.1.2 Intérêts

La mise en œuvre du présent projet présente plusieurs intérêts. Ces intérêts sont de plusieurs ordres, entre autres économique et sociopolitique.

Sur le plan économique, le projet permet, d'une part, de valoriser les produits agricoles, et par la suite le secteur primaire. D'autre part, son exécution génère à la fois de la valeur ajoutée et de la rentrée fiscale pour l'Etat et concourt ainsi à son développement économique ;

Du point de vue sociopolitique, le projet contribue à l'assurance des consommateurs de la qualité des produits alimentaires, à la création d'emploi décent et stable, et donc, à la diminution du taux de chômage et au développement du pays

2.2. Cadre juridique

En vue de pérenniser le présent projet, il importe de le constituer légalement. Pour ce faire, certaines dispositions sur les sociétés commerciales et sur l'implantation d'une ferme doit être observées.

D'après la loi N° 2003-036 du 30 janvier 2004 sur les sociétés commerciales et ses décrets d'application, nous avons trois alternatives pour la forme juridique de l'entreprise : l'entreprise individuelle, la Société à Responsabilité Limitée (SARL) et la Société Anonyme (SA). Mais, vu la complexité de la constitution et de la gestion des SARL et SA, notre choix s'établit sur l'entreprise individuelle. En effet, pour les SARL et les SA, un capital social devra être bloqué à la banque, qui sera souscrit et versé au moment de la constitution. De plus, le pouvoir de décision appartient à l'organe de gérance ou au conseil d'administration ralentissant le fonctionnement de l'entreprise dans certain cas. Par contre, dans une entreprise individuelle, l'entrepreneur exerce à la fois le pouvoir de décision et le pouvoir de direction. Il possède la totalité des moyens de production et se porte garant vis-à-vis des tiers du paiement de la totalité des dettes de la société sur sa personnalité et son patrimoine. La liberté de gestion du promoteur se voit alors limitée par l'immensité de sa responsabilité. Cette dernière est très importante dans la recherche de financement du projet comme la garantie de son succès.

En ce qui concerne l'implantation de la ferme, les textes législatifs et réglementaires stipulent l'obligation d'effectuer une étude d'impacts environnementaux (Décret N°99-954 du 15/12/1999 modifié par le Décret N°284-167 du 03/02/2004), une demande d'avis préalable pour les fermes faisant l'objet de classement ainsi qu'une demande d'autorisation d'implantation et de classement des fermes adressées au Ministre en charge de l'élevage. Il faut également suivre certaines démarches administratives auprès de la Commune comme l'autorisation de la constitution, et auprès du district et de la région du ressort pour la constatation du respect des normes sur la salubrité.

En somme, la régularisation de la création de l'unité de production de foie gras d'oies, l'objet du présent projet se résume à :

- ↳ la composition des dossiers de création de la société et d'implantation de la ferme ;
- ↳ l'enregistrement au Bureau de Société et la publication de la création dans un quotidien ;
- ↳ l'immatriculation au Registre du Commerce, à l'INSTAT et au Centre Fiscal ;
- ↳ la déclaration d'embauche, l'affiliation à la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale (CNaPS) et l'adhésion à l'Organisme Sanitaire Inter Entreprise (OSIE).

2.3. Fiche signalétique

Compte tenu des éléments suscités, la fiche signalétique de notre projet se présente ainsi :

- ↳ Raison sociale : Au Goût Parfait
- ↳ Promoteur : Ramasimanana Volanony Marie Assunta
- ↳ Forme juridique : Entreprise Individuelle
- ↳ Objet social : Production et vente de foies gras d'oies et de leurs dérivés
- ↳ Capital social : 89 343 000 Ar
- ↳ Durée de vie : 99 ans
- ↳ Siège social : Namontana Anosiala Ambohidratrimo Analamanga Madagascar
- ↳ Nombre du personnel : 43
- ↳ Valeur Actuelle nette (VAN) : 418 222 484 Ariary
- ↳ Indice de Profitabilité (IP) : 3,53
- ↳ Taux de Rentabilité Interne (TRI) : 79,23 %
- ↳ Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI) : 2 ans 2 mois 28 jours
- ↳ Chiffre d'Affaires : 426 552 000 Ariary (Année 1)
- ↳ Bénéfice annuel : 74 978 943 Ariary (Année 1)

Section 3. Lieu d'implantation⁶

La réussite d'un projet est tributaire de son lieu d'implantation. Mais son choix ne peut intervenir qu'après la considération de l'environnement et des caractéristiques du projet. Au vu de ces éléments, plusieurs facteurs nous ont permis d'installer notre projet dans la Commune d'Anosiala, entre autres les situations géographique, sociale et économique.

⁶ Ministère de l'Élevage, Monographie de la commune d'Anosiala, octobre 2007, pp. 1-15

3.1. Situation géographique

La Commune d'Anosiala fait partie du District d'Ambohidratrimo et de la Région d'Analamanga. Ils partagent plus ou moins les mêmes données géographiques.

De longitude 47°25'18,0" et de latitude 18°47'34,6", la Commune d'Anosiala se trouve à 17 Km d'Antananarivo au point kilométrique 17 de la route nationale (RN) N°04. Sa superficie totale s'évalue à 147 Km². Les plaines occupent 577 Ha, et le reste est formé par des plateaux, des collines et des montagnes. Quant à son hydrographie, seules quelques rivières irriguent la région : Andranomahery, Ambohitsiroa et Andakana ; et la superficie des lacs et étangs est de 3 Ha. La commune dispose donc de réserve suffisante en eau.

Son climat est de type tropical d'altitude avec 4 à 5 mois sec dans l'année. On peut distinguer deux saisons différentes : l'été, la saison pluvieuse et chaude (Novembre-Mars), et l'hiver, l'autre fraîche et sèche. La précipitation annuelle dépasse 1000 mm. Comme le reste du pays, l'alizé s'installe de Mai à Septembre dans la commune ; la mousson, le vent d'Ouest souffle de Novembre à Avril. La température annuelle se situe au dessous de 20° Celsius. En définitive, la commune remplit toutes les conditions nécessaires au gavage d'oies : des sources d'eau abondantes, une possibilité d'aération naturelle, une température modérée.

3.2. Milieux Humains et sociaux

Le facteur humain est capital dans le choix de notre localité. La population locale constitue à la fois les futurs employés et les éventuels consommateurs. En raison de la proximité de la commune à la ville d'Antananarivo, la potentialité de la demande est assurée. Cette potentialité se rencontre également au niveau du district d'Ambohidratrimo qui dénombrait 292 186 habitants en 2005. En ce qui concerne la commune, la population est estimée à 22 957 habitants, majoritairement jeune et rurale. Le nombre de ménages s'élève à 4 590 avec cinq individus par ménage en moyenne.

La commune présente un niveau de scolarisation assez haut, au plus 7% de la population n'a pas fréquenté l'école. L'enseignement y est dispensé dans 13 établissements publics et 34 établissements privés. Cependant, une faible proportion de la population finit le premier cycle de l'enseignement secondaire. L'implantation de notre projet dans cette commune pourrait participer à augmenter cette proportion.

Un Centre de Santé de Base II et d'autres centres de santé agréés s'occupent de la santé de la population locale. En total, on compte environ 11 médecins, 18 infirmiers et une sage-femme dans la commune, donc un docteur pour 2087 individus. La couverture sanitaire est tolérable par rapport à

celle d'autres communes en tenant compte de la distance entre la commune, du chef-lieu de district et de la capitale. En matière de loisir, la commune dispose de six terrains de football et de 10 salles de vidéo. Enfin, à propos de sécurité, l'ordre règne en général dans la région, aucune violation majeure de la loi n'était constatée ces dernières années.

3.3. Environnement économique

La vocation rurale de la commune se manifeste par la prépondérance de l'agriculture. Les paysans (80 % de la population) pratiquent indifféremment la culture et l'élevage. Ils cultivent principalement du riz, du manioc, des légumineuses (haricot) et des légumes (tomates) sur une superficie totale de 1004 Ha. La technique moderne commence à être appliquée, mais aucune industrialisation du secteur n'est pas encore notée en raison de l'exiguïté de la surface. L'aviculture traditionnelle y compris les oies, est très répandue, l'élevage moderne n'intéresse que très peu d'opérateurs. Le cheptel de bovins et de porcins se compose respectivement de 942 et de 239 têtes. Presque la totalité de la production agricole est autoconsommée. La plupart des agriculteurs exercent alors d'autres activités pour gagner de revenus complémentaires : la poterie, la menuiserie, la forge. Le secteur n'est pas structuré bien que des associations œuvrent dans ce sens.

On dénombre 12 scieries et menuiseries ainsi que 15 décortiqueries dans la commune. Le secteur secondaire comprend aussi quelques industries : la société HOLCIM qui exploite le granite, l'entreprise VITOGAZ producteur et distributeur de gaz, des entreprises de la branche textile (LFIVE...). Le secteur tertiaire est constitué essentiellement de commerce : deux stations services et plusieurs épiceries. La proximité à la ville, à l'aéroport d'Ivato et aux unités de transformations, l'existence de certaines infrastructures (route, électricité, eau) ainsi que la disponibilité de matières premières constituent les principaux atouts de la commune en matière économique. Ces derniers permettront une exploitation pérenne de l'élevage d'oies.

A la lumière de ces différentes analyses, l'exploitabilité de la filière « palmipède gras » notamment la production de foies gras d'oies s'affirme. Ces analyses nous ont permis également de fixer nos buts et objectif, et de nous décider des cadres juridiques et géographiques de notre projet. Le choix étant fait en vue de faciliter l'exploitation et son expansion. Notre attention se porte alors sur son aspect marketing.

Chapitre 2. Aspect Marketing du Projet

L'aspect marketing d'un projet englobe l'étude de marché et la détermination des stratégies et politiques marketing à adopter. Cette étude consiste à s'informer sur la taille du marché, sa structure et ses tendances, autrement dit le marketing de la demande et celui de l'offre. Après analyses, les informations obtenues servent à la détermination des plans marketing à appliquer.

Section 1. Marketing de la demande

Le marketing de la demande cherche à connaître les motivations des consommateurs, leurs comportements et leurs habitudes d'achat. Il en ressort alors la qualité et la quantité de la demande. Aussi, nous allons voir successivement la demande globale et la cible, la satisfaction et les attentes de la clientèle ainsi que les comportements des consommateurs.

1.1. Demande globale et cible

En général, le marché relatif à un produit, se compose des différents types de consommateurs. Ces derniers peuvent être :

- ➔ des consommateurs réels ou actuels : les clients qui l'achètent régulièrement ;
- ➔ des consommateurs potentiels : les individus utilisant des produits similaires et les clients des concurrents ;
- ➔ des non consommateurs relatifs : les personnes qui seraient susceptibles de consommer ou d'acheter le produit, mais qui sont empêchées à cause de diverses contraintes
- ➔ et des non consommateurs absolus qui, en principe, ne veulent pas en aucun cas du produit.

Cette considération s'applique bel et bien au marché du foie gras et de ses dérivées, l'objet de notre étude. D'autre part, les consommateurs de ces produits se regroupent en quatre catégories :

- ➔ les ménages formés par les résidents malgaches et étrangers ainsi que les touristes ;
- ➔ les hôtels et restaurants de différentes tailles ;
- ➔ les GMS : Jumbo Score, Leader Price, Score Digue, Shoprite, Shop Liantsoa... ;
- ➔ les unités de transformation : BONGOU, La LANLADAISE, La HUTTE CANADIENNE, CODAL...

Une simple déduction nous permet de dire que les besoins en produits de palmipèdes gras ne cessent d'augmenter. Avant le ravage du cheptel porcin par la PPA en 1997, la demande nationale en viandes était à l'ordre de 25,73 Kg/hab/an dont 1,63 Kg de viandes de volailles. Plus exactement, en 1996, la consommation en ces produits était estimée à :

- ↳ 0,33 Kg/hab/an pour les viandes de canards ;
- ↳ 56 410 Kg/an pour le foie gras⁷.

A fortiori, ces demandes devraient s'accroître exponentiellement à partir de l'année 1997 faute d'approvisionnement en viandes de porc et de bœuf (insécurité) et avec la croissance démographique. La potentialité du marché est donc affirmée, nous pouvons prendre les chiffres suscités comme base de la demande globale de 2010.

Néanmoins, les crises successives que subit notre pays ont renversé la tendance de la consommation. En tout cas, après investigation, nous avons constaté que le développement du marché du foie gras se ralentit. La grande partie de la demande se localise dans les régions d'Analamanga et de Vakinankaratra. Pour les autres régions, elle reste faible et proportionnelle à la fréquentation des touristes.

1.1.1 Demande en viandes

Les villes d'Antananarivo et d'Antsirabe constituent les principaux consommateurs de viandes de canards et d'oies. Leur besoin varie de 1150 à 1250 Kg par semaine, en moyenne 1200 Kg.

Tableau 3. Demande en viande de palmipèdes d'Antananarivo et d'Antsirabe

Demandeurs	Consommation moyenne	
	Semaine	Année
Ménages	1 950 Kg	101 400 Kg
Hôtels et Restaurants	750 Kg	39 000 Kg
GMS	750 Kg	39 000 Kg
Unités de transformations	1 050 Kg	54 600 Kg
Total	4 500 Kg	234 000 Kg

Source : Recherche personnelle.

La demande des autres villes ne représente qu'environ 25 % de celle d'Antananarivo et d'Antsirabe soit 58,50 Tonnes par an (estimation d'après une étude réalisée par CITE et HAONA SOA sur la filière canard en 2002). La consommation nationale est estimée alors à 292,50 Tonnes par an.

⁷ Etude du Cabinet MAGE, 1996, cité dans : Ramiarinjatovo Arson Marc, Mémoire INSCAE, 2000.

1.1.2 Demande en Foies gras

A cause de son prix élevé et du manque de pouvoir d'achat, les consommateurs de foie gras comprennent essentiellement des familles aisées, des étrangers résidents et des touristes. Ils se concentrent dans la région d'Antananarivo et d'Antsirabe. Leur demande se reflète à travers leur achat auprès des GMS, des hôtels et restaurants pour les produits transformés ; et chez les distributeurs des unités de transformation pour le foie gras cru.

a) Demande en Foies gras transformés

Leur consommation varie de 15 à 80 Kg par mois pour les hôtels et restaurants suivant leur importance. Elle oscille de 94 à 360 Kg par mois s'agissant des GMS. En moyenne, la demande totale est évaluée à 2 365 Kg par mois ou encore à 28 380 Tonnes par an. Le tableau ci-dessous donne plus précisément la répartition de cette demande.

Tableau 4. Estimation de la consommation de foies gras transformés

Consommateurs	Demande (kg)	
	Mensuelle	Annuelle
JUMBO SCORE	320	3 840
HORIZON Ivato	94	1 128
LEADER PRICE	250	3 000
SCORE DIGUE	360	4 320
SHOP LIANTSOA	96	1 152
SHOPRITE	300	3 600
Autres distributeurs	130	1 560
Total GMS	1 550	18 600
Hotel CARLTON	75	900
Hotel COLBERT	100	1 200
Hotel de France	70	840
Hotel du Louvre	25	300
Hotel GLACIER	75	900
Hotel MERCURY	15	180
La RESIDENCE	55	660
Restaurant SHANGAI	30	360
ROVA Hotel	30	360
SIFAKA Auberge	25	300
Autres hôtels et restaurants	315	3 780
Total Hôtels et Restaurants	815	9 780
TOTAL	2 365	28 380

Source : Recherche personnelle.

b) Demande en Foie gras cru

Les consommateurs s'approvisionnent en foie gras cru principalement auprès des unités de transformations. Leur demande se situe entre 200 et 650 Kg par mois. Au total, elle est de 2 100 Kg par mois soit 25,20 Tonnes par an. Elle se répartit comme suit.

Tableau 5. Demande estimative de foie gras cru

Unités de transformation	Demande (kg)	
	Mensuelle	Annuelle
BONGOU	650	7 800
CODAL	400	4 800
La HUTTE CANADIENNE	350	4 200
La LANDAISE	500	6 000
Autres	200	2 400
TOTAL	2 100	25 200

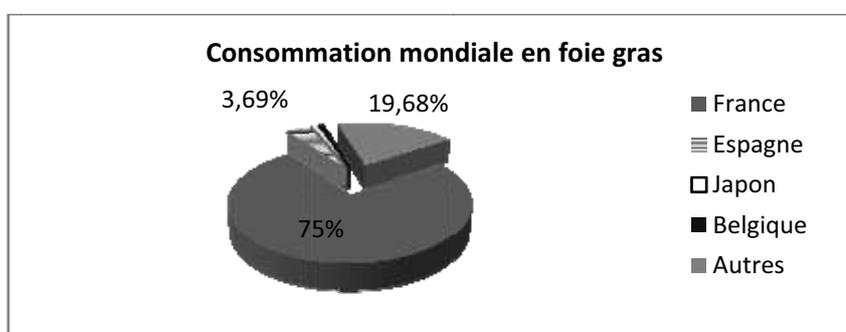
Source : Recherche personnelle.

En somme, les besoins du marché national en produits de canards et oies gras est évalué à :

- ➔ 292,50 Tonnes par an de viandes ;
- ➔ 53,58 Tonnes par an de foies gras.

c) Demande mondiale

La consommation internationale en foies gras et leurs dérivés dépasse largement la demande nationale. Elle est dominée par la France qui achète la quasi-totalité de la production. Pour les foies gras, la demande annuelle se stabilise autour de 300 grammes par habitant d'après l'étude de l'Office de l'Élevage français⁸ et de l'ITAVI⁹. En 2009, elle est estimée à 30 000 Tonnes.

Figure 1. Demande mondiale de foie gras

Source : Recherche personnelle

⁸ Office de l'Élevage (français), Le marché du foie gras en 2006, 2007, pp. 4-6.

⁹ ITAVI, Situation de la production et du marché du foie gras, 2010, p. 4.

Tableau 6. Répartition de la demande mondiale en foie gras

Pays	Consommation (Tonnes/an)
France	22 500
Espagne	1 106
Japon	266
Belgique	225
Autres	5 903
TOTAL	30 000

Source : Recherche personnelle

75 % de la consommation de foies gras sont donc françaises. D'autres pays surtout asiatiques commencent aussi à apprécier ces produits. Le marché international constitue alors une perspective d'avenir certaine pour la filière « oies gavées ». Mais en ce qui concerne le présent projet, notre cible est formée, en priorité, des consommateurs du marché d'Antananarivo et d'Antsirabe, quelle que soit leur catégorie : les ménages, les hôtels et restaurants, les GMS et les unités de transformation. En effet, cela permet d'amoinrir le coût de l'investissement initial. De plus, le volume du marché paraît suffisant afin d'en tirer profit.

1.2. Attentes et satisfactions de la clientèle

Les attentes des consommateurs concernent la qualité, le prix, la régularité de l'approvisionnement, le mode de paiement et le service. Les clients exigent des produits de bonne qualité : sain, frais.... Les viandes saines et fraîches devront avoir une couleur unie claire (blanche) et exemptes d'aucun défaut comme des hématomes ou d'autres traces. Le paletot et le magret devront être aussi maigres que possible. Certains acquéreurs surtout les unités de transformation posent également des critères sur le poids des produits. Ils ne reçoivent que les palmipèdes atteignant un poids minimum de 4 à 4,5 Kg pour le canard.

Des normes équivalentes et strictes s'imposent sur le foie gras. Mais d'abord, la stéatose du foie des oiseaux gavés, c'est-à-dire sa surcharge lipidique, est un processus naturel réversible, amplifié par un régime alimentaire forcé, qui favorise la lipogenèse dans le foie à l'aide de l'apport excessif en glucide, et qui empêche le transport des lipides hors du foie par la limitation des facteurs lipotropes. Un foie gras de bonne qualité devra présenter ainsi une paroi extérieure lisse de texture ferme mais souple ; une couleur claire uniforme dépourvue de tâches rougeâtres, de boyaux de fiel ou d'autres imperfections ; et un poids minimum de 350 grammes. Contrairement au cas pathologique, il conserve son intégrité fonctionnelle, ses cellules ne comportent aucune lésion

dégénérative. Il a une saveur douce et une consistance onctueuse. Bien que le foie gras soit très riche en lipide, en particulier en acides gras insaturés, son taux de fonte ne devra pas excéder 45 %. Les taux en acide gras saturé et en cholestérol devront être respectivement environ 12 % et 0,38 % (cf. Annexe 1).

Quant au prix, le jugement des consommateurs dépend en premier lieu de la qualité du produit. Quoiqu'il en soit, ils cherchent toujours à obtenir le meilleur rapport entre la qualité et le prix : le meilleur produit au prix le moins cher possible. Les clients surtout les distributeurs et les transformateurs, insistent sur la régularité qualitative ainsi que quantitative de l'approvisionnement. La rupture les poussera à se tourner vers d'autres producteurs ou des produits de substitution. Pour ces mêmes consommateurs, le paiement est en général différé. Seule une avance est versée au moment de la livraison. En dernier lieu, les acheteurs demandent un certain service tel la livraison, des conseils sur le choix du produit ou sur la préparation...

Actuellement, le degré de satisfaction des clients reste moindre à l'échelle nationale. Pour les ménages, le prix élevé et la qualité incertaine de certains produits de palmipèdes gras ne conviennent pas. L'absence de service client spécialisé dans la vente de ces produits ne les encourage pas à la consommation. En ce qui concerne les autres demandeurs, les irrégularités sur la qualité et la quantité de la production font l'objet de leur frustration. Les normes principalement sanitaires ne sont pas respectées par certains gaveurs. Leur production varie également suivant l'existence des matières premières, et ne correspond pas aux besoins des consommateurs. De ces faits, la plupart des distributeurs et transformateurs sont obligés de participer à la production.

1.3. Comportement des consommateurs

La demande nationale de foie gras et ses dérivés, dépend étroitement de la saison. Quand bien même la population malgache s'habitue à la consommation de poulets de chair à partir de l'année 1997, les produits de canards et oies gavés n'entrent que très rarement au menu de la majeure partie des ménages. Leur achat se situe principalement durant les périodes de fêtes familiales : les fiançailles, le mariage... ; et de fêtes officielles : le nouvel an, la Pâque, la fête nationale, le Christmas.... Le lieu d'approvisionnement est constitué des marchés locaux, des GMS et des autres distributeurs. Leur préférence se porte, d'abord, sur les palmipèdes vidés. Il vient ensuite les différents produits transformés.

Pour les autres consommateurs, on observe la même saisonnalité de la demande. Mais en plus, leur besoin s'accroît aussi durant les saisons touristiques. Il reste stable au cours des autres périodes de l'année. Ces distributeurs et transformateurs s'intéressent aux produits frais, et en

général, aux canards et oies gavés encore vivants. Ils disposent souvent de leurs propres fournisseurs qui ne sont autres que des éleveurs, des gaveurs et des collecteurs de confiance. Le comportement des consommateurs se résume alors au tableau ci-après.

Tableau 7. Saisonnalité de la consommation en canards et oies

Mois	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Ménages malgaches	Basse saison (B.S)			M.S		Haute saison (H.S)			Moyenne saison (M.S)			H.S
Hôtels et restaurants	H.S	Basse saison					Moyenne saison					H.S
GMS	H.S	Basse saison				Moyenne saison						H.S
Unités de transformation	H.S	Basse saison					Moyenne saison					H.S

Source : Recherche personnelle.

Section 2. Marketing de l'offre

Aujourd'hui, comprendre les clients, savoir leurs besoins qualitatifs et quantitatifs, ne suffisent plus. Il se révèle indispensable de s'informer des caractéristiques de l'offre et d'analyser la concurrence, en vue d'envisager sa part de marché et de pouvoir la maîtriser.

2.1. Caractéristiques de l'offre

Différentes sortes de producteurs assurent l'offre en palmipèdes gras. Ce sont entre autres les éleveurs, les gaveurs, les GMS ainsi que les unités de transformation. Ils se concentrent sur la région d'Analamanga : Ambohidratrimo, Andramasina, Behenja et Ivato ; mais les autres s'éparpillent dans les autres régions : Alaotra Mangoro, Fianarantsoa, Sakay.... Les foies gras et viandes de canards constituent l'essentiel de leur production.

Les viandes se présentent sous diverses formes. Les paysans et les collecteurs vendent généralement des palmipèdes vivants de 2,5 à 6,5 kg, mais également des oiseaux vidés. Le prix des canards et oies vifs varie de 9 000 à 15 000 Ar durant la basse saison (février à mai, septembre à novembre), et de 13 000 à 30 000 Ar pendant la haute saison (janvier, juin à août, décembre). Autres ces derniers produits, les GMS et les unités de transformation proposent en outre des viandes en découpe conditionnées : magret, cuisse, filet, carcasse.... Chaque producteur définit son prix, mais il

se situe entre 6 000 Ar et 15 000 Ar le kilo des palmipèdes vidés, entre 15 000 Ar et 25 000 Ar le kilo des magrets et cuisses. D'après notre étude, la quantité totale de l'offre en viandes est estimée à 160 Tonnes par an.

Les foies gras sont vendus crus ou transformés. Les foies gras crus sont conditionnés sous vide, réfrigérés ou congelés et de poids allant de 125 à 750 grammes. Ils s'écoulent au prix de 5 000 à 25 000 Ar le kilo pour les gaveurs. Plusieurs variétés de foies gras transformés existent sur le marché : pâtés de foie, parfaits de foies gras, blocs de foies gras, foies gras aux différents parfums.... Elles sont conservées communément en canette de 100, 200, 300, 400 et 700 grammes. La boîte de 400 grammes coûte au minimum 35 000 Ar, au maximum 49 000 Ar et en moyenne 42 250 Ar. La production nationale monte à 17 Tonnes en 2008 : 11,20 Tonnes pour les sociétés de transformation et 5,80 Tonnes par les GMS et autres.

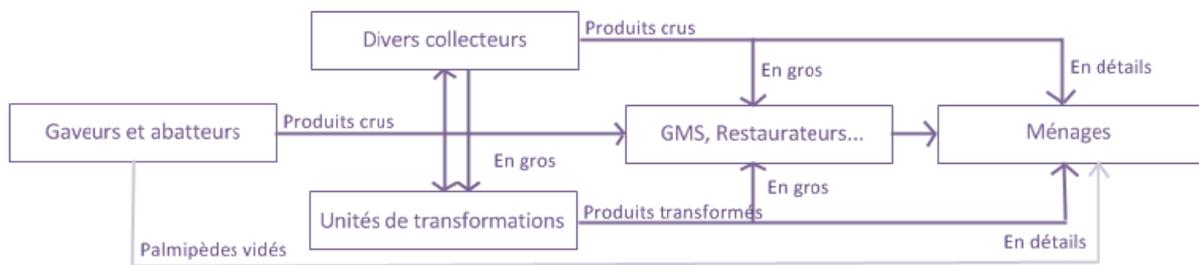
Tableau 8. Comparaison des prix du foie gras transformé

Transformateurs	Prix de la canette de 400 grammes (Ar)	
	Minimum	Maximum
BONGOU	38 000	49 000
CODAL	36 000	40 000
La HUTTE CANADIENNE	38 000	46 000
La LANDAISE	35 000	40 000

Source : Recherche personnelle.

Plusieurs acteurs participent à la commercialisation des produits de volailles. Les producteurs assurent soit directement leur vente grâce à leurs propres magasins, soit indirectement par l'intermédiaire d'autres distributeurs. On trouve ainsi leurs produits auprès des marchés locaux : chez les grossistes, les détaillants et certains bouchers ; auprès des GMS et auprès des distributeurs des sociétés de transformation. La figure ci-dessous récapitule le circuit de vente de foie gras et produits dérivés.

Figure 2. Circuit de distribution de produits de palmipèdes gras



Source : Recherche personnelle.

2.2. Analyse de la concurrence

Dans un marché, la concurrence peut être directe ou indirecte. Les concurrents directs comprennent tous ceux qui fournissent des produits semblables à ceux de la société. Dans le cas du foie gras et de ses dérivés, ce sont entre autres les entreprises BONGOU, La LANDAISE, La HUTTE CANADIENNE, CODAL, la grande surface JUMBO SCORE ainsi que les paysans éleveurs et les gaveurs qui font partie du secteur informel. Les concurrents indirects regroupent les exploitants qui proposent des produits de substitution à ceux de l'entreprise. Il s'agit donc des éleveurs d'autres volailles, de bovins et de porcins, des pisciculteurs et de leurs unités de transformation comme les charcuteries. La consommation de leurs produits peut influencer celle de palmipèdes gras. Mais nous nous intéressons dans ce projet à l'étude des concurrents directs afin de mieux les rivaliser.

Ces transformateurs et distributeurs fabriquent des foies gras crus, transformés (mi-cuit ou cuit), conditionnés sous vide ou en boîte de conserve ou en d'autres présentations. La plupart disposent d'un laboratoire d'analyse, qui assure le respect des normes, nationales et internationales, de qualité surtout en matière sanitaire. Le secteur informel commercialise essentiellement des palmipèdes vivants, et quelques fois des produits non transformés et directement à ses clients : les transformateurs et distributeurs, les restaurateurs, les particuliers.... Les autres concurrents approvisionnent leurs propres magasins, mais alimentent également d'autres marchés. Chacun d'entre eux ont leurs forces ainsi que leurs faiblesses, qui sont condensées dans le Tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9. Points forts et faibles de la concurrence

Concurrents	Forces	Faiblesses
BONGOU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En position de LEADER sur le marché avec une couverture complète en gamme de produits ; ▪ Meilleure qualité des produits reconnue, grâce à son savoir faire excellent durant une vingtaine d'années ; ▪ Disposition d'abattoirs uniques à Madagascar et d'autres infrastructures ; ▪ Flexibilité de la gestion de la production et de la politique du prix ; ▪ Collaboration et relation extérieure en termes d'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminution des marges en raison d'une rude concurrence ; ▪ Hausse du prix de revient des produits du fait de l'insuffisance de fournisseurs ; ▪ Négligence de la politique marketing.
La LANDAISE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En position de CHALLENGER sur le marché avec une marque de renom ; ▪ Spécialisation de la production en améliorant constamment la qualité ; ▪ Développement de ses points de vente ; ▪ Grande flexibilité de la politique du prix. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Irrégularité de l'approvisionnement du marché ; ▪ Insuffisance de l'agressivité commerciale.
Secteur Informel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible coût de revient à cause du non paiement d'impôts et autres charges ; ▪ Disposition d'un réseau de relation pour l'approvisionnement et la vente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Médiocrité des produits ; ▪ Non respect des règles d'hygiène sur le gavage, l'abattage et la transformation ; ▪ Manque de trésorerie et de personnes compétentes ; ▪ Méconnaissance et insouciance aux attentes des consommateurs.
Autres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversification de la production ; ▪ Possibilité de concurrencer les autres opérateurs ; ▪ Insatisfaction de la demande globale du marché, donc une perspective d'extension ; ▪ Existence d'autres souches de palmipèdes exploitables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saisonnalité de l'offre suivant l'existence des intrants ; ▪ Légèreté de la stratégie de lutte concurrentielle ; ▪ Défaut de capacité financière liée à la position sur le marché, limitant ainsi l'exploitation.

Source : Recherche personnelle.

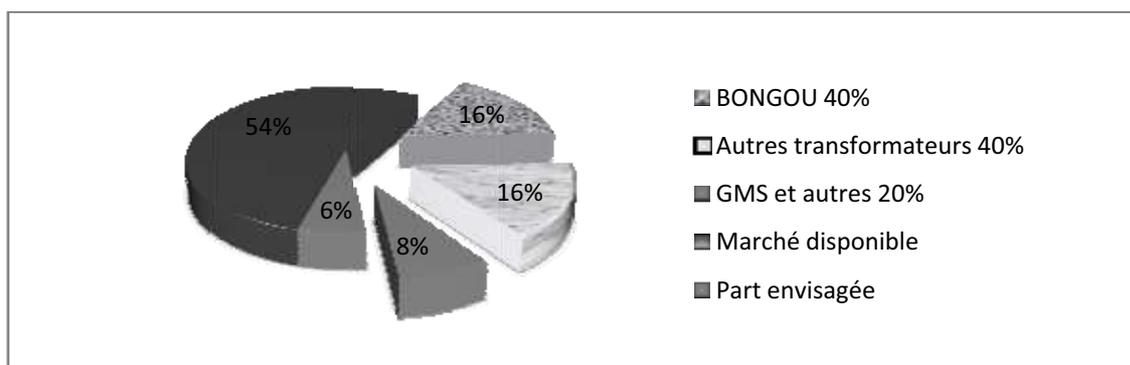
2.3. Part de marché visé

On constate que le marché du foie gras et ses dérivés est loin d'être saturé. La demande en viandes de canards et d'oies du marché d'Antananarivo et d'Antsirabe atteint 234 Tonnes soit près de 117 000 têtes par an. L'offre globale est estimée à 60 000 têtes (120 Tonnes). Il faudra combler 57 000 têtes de palmipèdes par an. En d'autres termes, 50 % environ du marché reste libre.

Pour le foie gras, la société BONGOU domine le marché à 40 % de la production. Les autres unités de transformation occupent 40 %. Le reste se partage entre les autres entreprises et le secteur informel. L'offre globale de 17 Tonnes par an ne représente que 32 % de la demande de 53,58 Tonnes.

La part de marché disponible est encore énorme. En moyenne, elle est estimée à 60 %. Le présent projet tente d'accaparer au début 10 % de ce marché libre soit à peu près 6 % de la demande globale d'Antananarivo et d'Antsirabe. En effet, notre production s'élèvera à 3,6 Tonnes de foie gras (6 000 oies) pour la première année d'exploitation.

Figure 3. Partage du marché de palmipèdes gras



Source : Recherche personnelle

Section 3. Stratégies et politiques marketing

Suite à l'analyse de la demande et de l'offre, nous avons décidé de conquérir 6 % du marché du foie gras d'Antananarivo et d'Antsirabe. Afin de pénétrer et maîtriser ce marché, il faudra définir un plan marketing efficace. Le marketing étant « à la fois un ensemble de techniques (ensemble de moyens dont disposent les entreprises pour créer, conserver et développer leurs clientèles) et un état d'esprit (le marketing est orienté vers la satisfaction des besoins et des désirs des individus par des produits ou des services) » selon Thierry Jouan¹⁰. Notre stratégie de lutte concurrentielle

¹⁰ Thierry Jouan, Marketing international et Négociation, version électronique.

comprend alors les stratégies PUSH et PULL pour la commercialisation ainsi que le marketing MIX pour la politique.

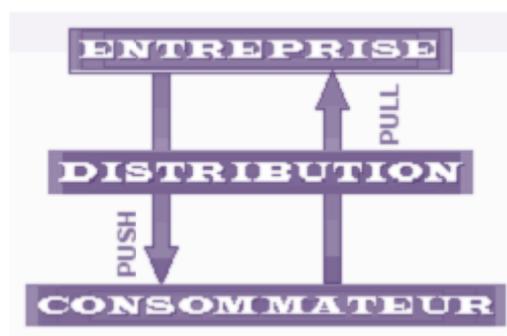
3.1. Stratégies Push et Pull

Les stratégies push et pull sont associées dans la vente de nos produits. Au lancement, ce sera la stratégie pull qui domine. Au fur et à mesure du développement de la commercialisation, la stratégie push sera imposée.

La stratégie pull ou « tirer » ou encore d'aspiration consiste à stimuler la demande de ses produits par le consommateur et à créer une préférence forte pour ses produits. Elle repose principalement sur l'utilisation de la publicité et de la promotion des ventes auprès des consommateurs finaux en vue de les motiver suffisamment. Ces derniers vont demander alors auprès des distributeurs qui seront obligés de commander les produits auprès de notre société. La mise en œuvre de cette stratégie se traduit par notre politique de promotion ou de commercialisation que nous verrons plus tard.

La stratégie push ou « pousser » ou de pression, consiste à inciter les distributeurs à vendre une marque déterminée aux consommateurs, même si ceux-ci ne la demandent pas exclusivement. Elle donne donc, une place prépondérante à l'action de la force de vente et aux avantages accordés aux distributeurs dans le but de référencer et de promouvoir le produit. Dans notre cas, elle sera employée énormément à partir de la phase de croissance de nos produits. Elle se concrétise dans notre politique de distribution. En somme, notre stratégie de commercialisation se résume par le schéma suivant :

Figure 4. Stratégies de commercialisation



3.2. Marketing Mix

Nous adoptons comme politiques mercatiques le marketing mix dans un souci de rentabilité financière et de satisfaction des consommateurs, et en accord avec nos stratégies de vente. Le

marketing mix combine les quatre éléments fondamentaux du marketing bien connus par le sigle « 4P » ou « PPDC » : le Produit, le Prix, la Présence ou la Distribution (« place » en anglais) et la Promotion ou la Communication (« promotion » en anglais). Ainsi, notre politique marketing se compose de quatre variables contrôlables que nous allons définir globalement et successivement : la politique de produit, celle de prix, celle de présence et enfin celle de promotion.

3.2.1 La politique de produit

Elle constitue la première composante du marketing mix, et certainement la plus importante. D'après PETTIGREW, TURGEON et DARMON, on appelle produit « un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques incluant le service après-vente et la garantie. Il est la promesse faite par l'entreprise de satisfaire un ou plusieurs besoins (psychologiques ou physiologiques) du marché à un moment donné ». Il importe alors à l'entreprise de concevoir la valeur que les consommateurs attribuent aux produits - ce qu'ils croient acheter (ses désirs) et ce que le produit représente pour eux.

Dans le cas de ce projet, on présente deux produits hauts de gamme distincts : le foie gras et les viandes d'oies-les magrets, les cuisses et les carcasses. Ils devront avoir les qualités attendues par les clients (cf. 1.2 Attentes et satisfaction de la clientèle), mais le foie gras pèsera en moyenne 625 grammes. On les vendra essentiellement frais ou crus, réfrigérés ou congelés, et conditionné ou non sous vide. Mais on proposera aussi des foies gras cuits sous différents aspects : en canette, en bocal.... Nos sous-produits, les gésiers, les cœurs et les fientes, sont offerts sur le marché sans conditionnement.

Le logo de notre marque « Au Goût Parfait » sera apposé sur nos produits. Un concours régional définira ses caractéristiques. Les produits conditionnés porteront outre les mentions légales des notes explicatives de leur valeur nutritive et de conseil de recette ou de dégustation. En plus, nous fournirons un service de livraison aux grands consommateurs et une vente à domicile pour les particuliers. Enfin, Les Départements Production et Approvisionnement travailleront ensemble afin d'améliorer continuellement la qualité de nos produits et de les rendre irréprochables.

3.2.2 La politique de prix

La politique de prix joue un rôle fondamental sur le comportement d'achat des consommateurs. Elle repose surtout sur le trinôme : le coût de production, la demande et la concurrence. D'ailleurs, la tarification s'adaptera à celui-ci tout au long de la vie du produit. Il faut tenir compte également du seuil psychologique c'est-à-dire le prix d'acceptation optimal fixé par les clients.

Bien que le foie gras et les viandes d'oies soient des produits de luxe, nous décidons d'appliquer un prix de pénétration au lancement de nos produits. Nos prix seront donc relativement inférieurs à ceux des concurrents en vue de la compétitivité et d'attirer les clients. Néanmoins, les prix pratiqués devront permettre de couvrir les charges de l'entreprise et d'assurer la rentabilité de l'exploitation. A partir de la troisième année, nous prévoyons une augmentation annuelle de 5 %. A celle-ci s'ajouteront l'évolution générale des prix et l'inflation, qui entraînera la hausse du coût de revient. Au final, les tarifs évolueront à l'ordre de 15 % par an. Les prix pourront fluctuer au cours de l'année en raison de la saisonnalité de la demande. En moyenne, leur évolution est montrée par le Tableau 10.

Tableau 10. Les prix des produits et leur évolution (Ar)

Produits	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Foie gras (Kg)	32 000	32 000	36 800	42 400	48 800
Magret et cuisse (Kg)	16 000	16 000	18 400	21 200	24 400
Carcasse et autres (kg)	7 000	7 000	8 100	9 300	10 700
Fientes (Tonnes)	40 000	40 000	46 000	53 000	61 000

Source : Recherche personnelle

Selon les circonstances, l'entreprise effectuera de temps en temps diverses promotions : offres exceptionnelles, rabais, remises.... Les GMS, les hôtels et restaurants ainsi que les unités de transformation bénéficieront d'un prix plus bas à la normale et d'une facilité de paiement.

3.2.3 La politique de présence ou de distribution

La politique de présence, la troisième composante du marketing mix, vise à assurer correctement la place ou la présence sur le marché des produits offerts, c'est-à-dire de les mettre convenablement à la disposition des consommateurs. Elle englobe le choix des canaux de distribution, l'organisation de la distribution physique et la gestion de la force de vente.

Nous associons les circuits directs et les circuits courts afin d'acheminer nos produits aux consommateurs finaux. Le magasin d'usine, les cinq points de vente et la vente à domicile forment les circuits directs. Les cinq points de vente seront installés dans des endroits stratégiques : l'un à Antsirabe et les restes à Antananarivo. Les autres canaux se composent uniquement des GMS, des hôtels et restaurants, des unités de transformation et de quelques grossistes bien sélectionnés. Nous nous chargerons nous même de la livraison des marchandises auprès de ces distributeurs au moyen de transport adéquat.

A partir de la phase de croissance, nous ouvrirons de nouveaux magasins et négocierons une distribution exclusive auprès des autres. La méthode « First In, First Out », ce qui veut dire les premières entrées, les premières sorties ; sera utilisée pour l'évaluation de nos produits comme ils sont périssables. Leur emplacement fera l'objet d'une étude approfondie dans le but d'optimiser la force de vente. En tout cas, nous collaborerons étroitement avec les distributeurs afin d'obtenir le meilleur linéaire pour nos produits.

3.2.4 La politique de promotion ou de communication

La communication figure parmi les moyens d'action importants de notre politique de marketing mix. En effet, il ne suffit plus d'avoir un bon produit offert à un prix satisfaisant et distribué correctement pour vendre ; il faut en outre que le produit soit connu et qu'il ait une bonne image. Pour ce faire, nous disposons de deux moyens :

- ➔ les moyens « above the line » : la communication de mass media et publicitaire, de caractères unilatéraux et impersonnels, moins efficace mais peu coûteux ;
- ➔ les moyens « below the line » : la promotion, les relations publiques, mais aussi les relations presse, les salons, les expositions, le sponsoring et le mécénat, le publipostage, les catalogues ...

Dans notre communication-mix, nous insisterons sur la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques et le marketing direct. Nous éviterons une médiatisation à outrance de nos produits, seuls quelques médias strictement sélectionnés diffuseront nos annonces. De même, on ne trouve nos prospectus que dans certains lieux qui suscitent le luxe. Afin de diminuer le budget de communication, nous nous appuierons sur les campagnes publicitaires des distributeurs.

En accord avec notre politique de prix, nous adoptons un niveau de communication élevé surtout publicitaire, principalement aux phases de lancement et de croissance pour cristalliser les produits et d'élargir le marché. Le budget de communication s'abaissera au fur et à mesure du cycle de vie du produit. Son montant annuel est évalué en moyenne à 2 750 000 Ar, qui se répartissent comme suit,

Tableau 11. Budget annuel de communication

Types	Montant (Ar)
Publicités médiatiques	1 500 000
Relations publiques et marketing direct	800 000
Promotion de ventes	450 000
Total	2 750 000

Source : Recherche personnelle

Finalement, nous pouvons dire que la demande globale en foie gras et produits dérivés dépasse largement l'offre actuelle à Madagascar. Environ 60% du marché reste encore disponible notamment à Antananarivo et à Antsirabe. Au début du projet, nous fixons comme objectif marketing d'occuper 10% de cette part soit 6% du volume total. En conséquence, les stratégies push et pull seront adoptées pour la commercialisation. Quant à la politique marketing, nous jouerons sur les quatre variables du marketing mix.

En définitive, la filière « palmipède gras » pourra être largement exploitable en raison de l'environnement socioéconomique actuel. Ce qui justifie le choix de notre projet de produire mensuellement 300 Kg de foies gras d'oies. Les caractéristiques et le lieu d'implantation de ce projet ont été déterminés en vue de garantir sa pérennité. Dans ce sens, nous avons identifié la demande des consommateurs en la matière, ainsi que l'offre correspondante. Leur analyse nous a permis de se décider de notre part de marché, et d'élaborer des stratégies et politiques marketing conséquentes. Pour bien mener notre projet, il faudra encore voir d'autres points essentiels, entre autres sa faisabilité technique et organisationnelle que nous allons entamer dans la deuxième partie.



PARTIE II CONDUITE DU PROJET



Les aspects techniques et organisationnels constituent des éléments essentiels dans l'étude d'un projet. Ils imposent des limites à respecter, mais offrent des opportunités à saisir. Cette considération prend encore plus de place pour la production du foie gras dont l'automatisation se trouve limitée jusqu'à maintenant. Une analyse approfondie doit être effectuée à leur égard. Dans cette optique, la conduite du projet comprendra l'étude des aspects techniques et de la capacité de la production, ainsi que de l'organisation générale du projet.

Chapitre I. Aspects Techniques de la Production

La production d'un bon foie gras dépend essentiellement de la maîtrise parfaite de la technique du gavage. Cependant, les autres paramètres ne devront pas être négligés. Il importe alors de présenter, dans ce chapitre, les normes techniques de la production. Ces dernières concernent entre autres les matières premières : l'oie et son alimentation, l'habitat et les matériels d'élevage, et enfin le processus de production.

Section 1. Matières premières

En général, les matières premières constituent les principaux intrants de toute fabrication. Pour notre projet, elles sont composées de l'oie et de ses aliments. Le respect des normes les concernant nous permet déjà d'espérer le meilleur rendement.

1.1. Critères de sélection de l'espèce

Il importe de bien choisir l'espèce d'oie à gaver afin d'obtenir un produit de qualité. Les critères de sélection concernent la race, le sexe, la taille, l'âge et la santé de l'animal.

En premier lieu, il nous faut une souche d'oies capables de développer un foie gras de qualité. En second lieu, il est préférable d'avoir une race d'oie calme et docile, comme elle est manipulée deux ou trois fois par jour pour le gavage. Seule l'oie grise du Sud Ouest de la France remplit ces conditions. Cette appellation regroupe des oies de différentes origines: l'oie grise des Landes, l'oie de Toulouse et l'oie de Masseube. Nous optons pour les deux premières espèces

comme ce sont les seules qui existent à Madagascar. Du moins en cas de pénurie, nous utiliserons soit leurs hybrides avec les autres races (blanches ou communes) soit les souches blanches même si celles-ci n'ont qu'une adaptabilité moyenne au gavage.

En troisième lieu, on doit tenir compte des caractéristiques physiques de l'animal. Aussi, il importe d'engraisser uniquement les jans, en plus les femelles sont réservées à la reproduction. L'âge idéal se situe entre trois à cinq mois. Les plus jeunes pourront ne pas supporter l'engraissement augmentant ainsi le taux de perte. Et le foie des plus vieux pourront ne plus se développer. Les jans doivent avoir un bon gabarit, de poids minimum de 4,5 Kg. Ils doivent présenter un excellent état de santé attesté par un vétérinaire. Autrement, ils ne sont pas affectés d'aucunes maladies ni de parasites ; et doivent être vaccinés contre celles-ci.

Enfin, nous nous approvisionnons directement auprès des éleveurs d'Ambohidratrimo, de Mahintsy et d'Ambatondrazaka. Leurs oies seront alors évaluées selon ces critères avant l'achat. D'autre part, le lot mis en gavage doit être homogène sur tous les plans : race, âge, taille.... L'hétérogénéité constitue une cause importante de mortalité.

1.2. Alimentation

Depuis le XVI^{ème} siècle, le maïs devenait l'aliment de prédilection du gavage en raison de sa richesse en biotine et en amidon (environ 75 % de la matière sèche), et de sa carence en facteurs lipotropes (la choline, l'inositol, la méthionine). En pré-gavage, la ration se compose de 60 % de maïs broyé, de 20 % de farine sang et de 20 % de tourteaux d'arachides. Pour le gavage, on utilise essentiellement du maïs ajouté de 25 grammes d'huile végétale par kilo de maïs pour faciliter l'acte d'engraissement par lubrification, et 15 grammes de sel favorisant la digestion.

De ces faits, la qualité du maïs doit être excellente afin d'éviter les troubles digestifs chez les animaux et l'accumulation éventuelle dans les foies gras de résidus de substances dangereuses (produits phytosanitaires, insecticides). Il doit contenir 87 % de matières sèches, 9 % de matières protéiques et 4 % de matières grasses. Sa composition chimique est donnée en annexe. Il se présente en grains ronds, de calibre et de forme homogène, exempts de cassures et d'impuretés telles les moisissures, les insectes parasites (alucite¹¹ et charançon¹²) et les fermentations anormales. Ainsi, nous recommanderons alors aux agriculteurs pourvoyeurs d'attendre un bon état de maturité avant de récolter les maïs, et de les sécher convenablement (Teneur en eau < 16%) afin de prévenir toute

¹¹ Alucite : petit papillon beige clair qui pond sur le maïs lors de la récolte ou pendant la culture.

¹² Charançon : insecte coléoptère qui place son œuf dans le grain pour que la larve s'y développe.

imperfection. Pour notre part, nous assurerons un stockage approprié, entre autres la désinsectisation des sacs et du local.

Avant de voir l'habitat et les matériels indispensables à nos activités, il est à noter que l'eau fait partie intégrante de l'alimentation. Elle doit être potable. Des petits cailloux seront ajoutés dans l'abreuvoir afin de renforcer la digestion.

Section 2. Habitat et matériels

La production de foie gras nécessite des bâtiments et des matériels spéciaux (Annexe 3). Ces derniers doivent en plus répondre à certaines exigences.

2.1. Normes de l'habitat¹³

Nous devons construire trois types de locaux pour l'élevage : une ferme de pré-gavage, quatre bâtiments de gavage et un abattoir. Chaque type doit satisfaire des normes spécifiques.

2.1.1 Ferme de pré-gavage

Ce local reçoit les oies avant leur engraissement. Son architecture ressemble alors à celle du bâtiment d'élevage. Elle s'étend sur un terrain de 400 m² comprenant un parcours clôturé et un bâtiment de 70 m². La densité est donc de 7 oies/m².

La plupart des recommandations sur la ferme de gavage s'appliquent à celle du pré-gavage. Mais pour le sol, on le recouvre seulement de copeaux de bois qui doivent être renouvelés régulièrement. Son devant est muni de trappes de sortie, la derrière de trappes d'aération.

2.1.2 Bâtiments de gavage

Comme toutes les activités de l'engraissement s'y effectuent, le local doit procurer aux éleveurs des conditions de travail décentes et aux oies un maximum de « confort ». En particulier, la propreté doit y régner.

Ainsi, nous adoptons le gavage en épinette. L'épinette étant une sorte de casier formé par des chaumes de bambou disposés côte à côte et espacés de 2 à 3 cm, pour la base, et de 8 à 10 cm pour les côtés ; situé à 65 cm du sol. Ce système assure l'hygiène des animaux, et facilite le nettoyage parce que leurs défécations tombent directement au sol. Dans ce sens, le revêtement du sol et du mur est en ciment. Le sol présente une pente légère vers l'extérieur, et des canaux d'évacuation d'eaux et de fientes. Le mur est peint en blanc. La partie supérieure à partir de 90 cm de hauteur, est

¹³ Station expérimentale de l'oie de Coulaures, Guide pratique du gavage de l'oie, 2009, p.3.

pourvue de nombreux petits trous. L'édifice a une toiture en tuiles et une superficie de 70 m² : 17,5 m de longueur et 4 m de largeur. Les tuiles permettent de réguler la température et de diminuer les bruits.

Ces spécifications s'alignent aux normes techniques optimales :

a] Densité

Il faut respecter une densité de quatre oies/m² afin d'éviter l'étouffement. L'épINETTE de 2,5 m² de surface pourra contenir 10 à 11 oiseaux. Le bâtiment comprend deux rangées de sept épINETTES séparées d'une allée au milieu.

b] Hygrométrie, température et aération

L'hygrométrie¹⁴ doit avoisiner 70 à 75%, la température 10 à 19°C. Ce qui exige une aération suffisante. Son rôle est de maintenir l'humidité et la température aux valeurs indiquées d'une part, et d'autre part, de renouveler l'air en le débarrassant des gaz toxiques, des poussières et des sueurs et en apportant le volume d'oxygène nécessaire : 1 m³/oie. L'air doit être renouvelé à raison de 5 m³ par heure et par kilo (poids vif) de débit 0,1 m/s. Les multiples d'aération suffisent pour la ventilation. D'ailleurs, on doit éviter le courant d'air.

c] Eclairage

Les palmipèdes gavés ont besoin de calme afin de favoriser la digestion ainsi que d'éviter le stress qui pourrait déséquilibrer leur organisme facilitant l'entrée d'agent pathogène. Pour ce faire, la semi-obscurité semble parfaite. Une veilleuse fournira la lumière pendant toute la nuit. Le but est d'éloigner les animaux nuisibles et perturbateurs comme (les rats, les souris...) et de rassurer les oies.

Enfin, à chaque sortie d'une bande, nous prévoyons une dizaine de jours avant l'entrée d'une autre pour le vide sanitaire. Ce dernier permet de prévenir le développement des parasites et des microbes.

2.1.3 L'Abattoir

Plusieurs opérations se déroulent au sein de l'abattoir à savoir : l'abattage, la découpe, la transformation, le conditionnement, le stockage et l'expédition. Les règles d'hygiène doivent y être observées strictement.

En conséquence, le sol est cimenté et en pente de 2° vers l'évacuation d'eaux sales. Des carreaux revêtent le mur jusqu'à 2,5 m de hauteur. Les palmipèdes vivants accèdent à l'abattoir par

¹⁴ Hygrométrie : mesure de l'humidité atmosphérique.

une porte distincte de celle destinée à la sortie des produits obtenus. Dernièrement, l'aménagement correspond à la succession logique des traitements qui y sont effectués.

Ces différents bâtiments devront être maintenus dans un excellent état. Nous effectuerons ainsi des réparations périodiques. Il en est de même pour les matériels et outillages.

2.2. Matériels et outillage

Les tâches de gavage exigent des équipements particuliers. Ils se divisent en plusieurs catégories suivant la phase de production.

2.2.1 Engraissement

L'outillage se compose :

- ➔ de mangeoires pour l'alimentation durant le pré-gavage, et d'abreuvoirs dans lesquels les oies boivent de l'eau;
- ➔ de grandes marmites, de cuvettes pour le stockage et la préparation des aliments ;
- ➔ de gobelets pour mesurer les quantités de maïs de la ration et de gaveuses manuelles, une sorte de grand entonnoir recouvert à moitié, muni d'un couvercle fixe et d'une vis sans fin et d'une manivelle, servant à faire introduire l'aliment dans le jabot de l'animal.

2.2.2 Abattage, transformation, stockage et livraison

Les matériels sont constitués :

- ➔ d'électronarcose pour l'étourdissement, de saignoir collectif pour la saignée ;
- ➔ de cuves de trempage pour l'échaudage, de plumeuse électrique ;
- ➔ de tables en inox, des couteaux pour la découpe ;
- ➔ de caisses plastiques et isothermes pour le transport ;
- ➔ de congélateurs, d'une chambre froide, de fours pour la transformation et le stockage ;
- ➔ de machine sous vide pour le conditionnement ;
- ➔ de véhicules frigorifiques assurant la livraison.

2.2.3 Nettoyage

L'hygiène tient une place importante dans les activités de gavage. Par conséquent, les locaux et leurs alentours doivent être nettoyés régulièrement au moyen de balais, de brosses, de pelles et de brouettes.

Outre ces différents matériels, nous avons besoin également de tuyau, de balances et de tenues de travail. Nous utilisons des balances électroniques pour le pesage des foies et viandes, et des balances ordinaires pour les autres. Le vêtement de travail est formé d'une combinaison et

d'autres accessoires suivant les activités. Si tels sont donc les équipements de gavage, comment se déroule-t-il ?

Section 3. Différentes étapes de production

La production de foie gras s'effectue en trois grandes étapes depuis la naissance des oisons : l'élevage, le pré-gavage, le gavage. Nous n'assurons que les deux dernières étapes et d'une autre étape complémentaire l'abattage et la transformation.

3.1. Pré-gavage

La réussite d'un "bon gavage" s'inscrit dans le respect d'une séquence d'événements dont le but est de préparer le foie à supporter en fin de parcours la lipogenèse qu'on lui imposera. Dans cet esprit, l'élevage de l'oie destinée au gavage ne devient spécifique qu'au cours d'une période de finition, dite de pré-gavage, qui se caractérise par :

- ➔ la nécessité de modifier son comportement alimentaire pour développer la capacité de dilatation du jabot et de digestion ;
- ➔ la nécessité de renforcer son état physique surtout son cœur, garant d'une bonne circulation sanguine générale et lipidique, pour pouvoir supporter l'acte de gavage ;
- ➔ la nécessité de modifier la composition de la ration pour préparer le foie à la stéatose : l'augmentation de la fraction protéique de la ration favoriserait la multiplication, l'agrandissement et la surcharge lipidique des hépatocytes.

Le pré-gavage consiste alors à obliger indirectement les oies à se suralimenter en ne les alimentant qu'une fois par jour dans une durée de 45 minutes. On diminue progressivement ce laps de temps à 5 minutes. La nourriture se compose de 60% de maïs, de 20% de farine de sang et de 20% de tourteaux d'arachides. La ration journalière moyenne est de 350 grammes par tête. Cette suralimentation naturelle dure une semaine. La consommation finale s'élève donc à 2,45 Kg.

En matière de prophylaxie, il importe d'éloigner les autres animaux de la ferme et seuls les ouvriers responsables devront être en contact avec les palmipèdes à gaver. C'est également au cours de cette même période que l'on procède aux rappels des vaccins contre le choléra aviaire et les maladies intestinales, ainsi que de la vermifugation.

3.2. Gavage

Le gavage se base sur un phénomène naturel auquel les oiseaux devant renforcer leurs réserves énergétiques avant la migration et la ponte, ingurgitent une grande quantité de nourritures.

Il amplifie fortement ce phénomène en forçant l'ingestion par l'oie d'une bonne dose de maïs légèrement cuit. Selon la définition de l'ITAVI, « Le gavage consiste à faire consommer quotidiennement aux palmipèdes une quantité importante d'un aliment très énergétique mais déséquilibré par ailleurs qui conduit à un engraissement intensif et à la formation de foie gras ».

Les oies sont gavées pendant 20 jours. On distribue le repas trois fois par jour à des heures régulières. La ration journalière débute à 130 grammes par jour et atteint graduellement les 1 125 grammes par jour à partir du 13^{ème} jour. Elle est évaluée en total à 19 Kg par tête. Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la ration par jour.

Tableau 12. Consommation journalière de maïs durant le gavage

Jour de gavage	Quantité (grammes)
1	130
2	600
3	640
4	695
5	750
6	805
7	860
8	915
9	970
10	1 015
11	1 060
12	1 105
13	1 125
14	1 150
15-20	1 200
Total	19 020

Source : Recherche personnelle.

L'eau est donnée à volonté. L'abreuvoir doit être toujours plein au cours de la journée et de la nuit. Et, il est nettoyé chaque matin. Le gavage se déroule en deux phases : la préparation de l'aliment et l'acte de gavage proprement dit.

3.2.1 Préparation de l'aliment

On lave d'abord les maïs à grande eau pour enlever les poussières, les résidus de produits phytosanitaires et les débris flottant. Ensuite, On fait bouillir de l'eau en quantité suffisante. A l'ébullition, on verse les maïs. Il faut alors attendre entre 5 à 15 minutes pour la cuisson. Le maïs est bien cuit lorsque l'ongle peut facilement y pénétrer. On le laisse alors se tiédir avant d'ajouter 25 grammes d'huile et de 15 grammes de sel par kilo. Le mélange est mis dans un seau. Les gaveurs s'apprêtent alors à la phase subséquente.

3.2.2 Gavage

Avec l'utilisation d'une gaveuse manuelle, l'acte de gavage nécessite deux personnes : un opérateur qui fait tourner la manivelle et un gaveur qui s'occupe de l'ingestion de l'animal. Les deux entrent à l'intérieur d'une épinette : le gaveur s'assoit sur une petite chaise, l'autre reste debout. Le premier prend alors un jar par les ailes, le place sur les genoux, relève son cou et ouvre son bec. En même temps, l'opérateur prend la moulinette, y met la quantité de maïs convenable et l'enfonce avec précaution dans le bec de l'animal. Il commence alors à tourner la manivelle pour faire descendre le maïs. Simultanément, le gaveur masse doucement le cou de l'animal afin de l'aider à avaler. Quand il n'y a plus de maïs à l'intérieur de la gaveuse, l'opérateur l'enlève délicatement, l'autre maintient fermé le bec de l'oie pendant quelques secondes dans le but d'éviter la régurgitation.

Le gaveur laisse l'animal gavé dans une place réservée et attrape un autre. Le processus se répète alors jusqu'à ce qu'il ne reste plus d'oie non engraisé. L'acte de gavage requiert un savoir faire confirmé notamment du gaveur afin de pouvoir faire ingérer le maximum de maïs au jar sans léser la paroi de son œsophage ni de son jabot. En général, un bon gaveur nourrit une oie entre 30 secondes à 2 minutes.

3.2.3 Prophylaxie

Durant la période de gavage, la vulnérabilité de l'animal s'accroît considérablement. Le taux de mortalité se situe aux alentours de 4 %. Plusieurs maladies pourraient l'infecter : des maladies d'ingestion, des maladies respiratoires, des maladies digestives.... Pour les prévenir, on doit garantir la qualité de l'environnement et de l'alimentation. En cas de contamination, on fera appel au vétérinaire traitant.

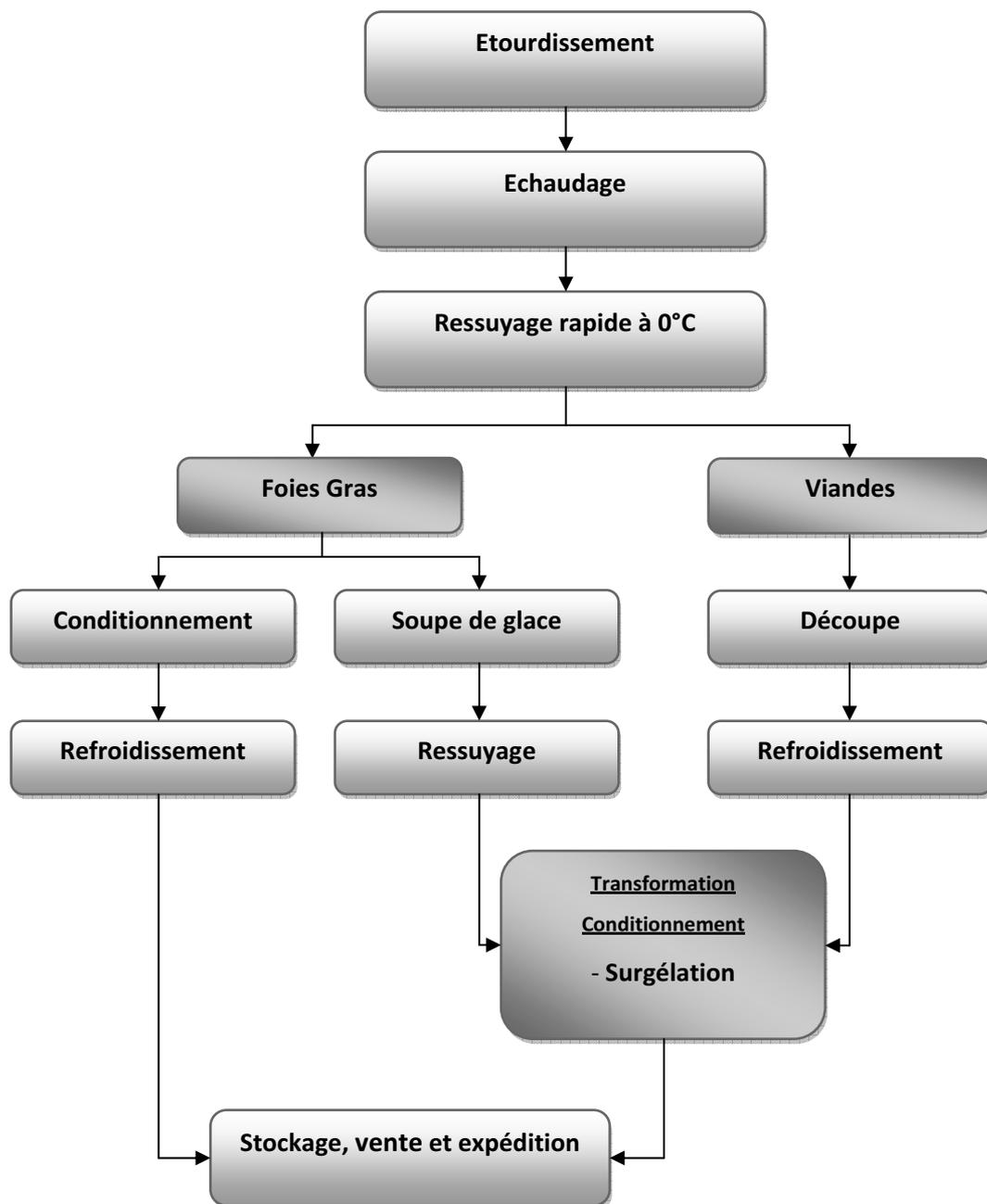
3.3. Abattage et transformation

Au bout de 20 jours de gavage, les oies sont prêtes à l'abattage. Elles présentent des difficultés de digestion, de fatigue générale, de becs et paupières pâles et des boules de graisses sous

les ailles. A cause des contraintes sanitaires (vidange de l'œsophage suffisant), on doit respecter 8 à 11 heures de diète avant l'abattage. Au delà de 12 heures, la proportion de foies rouges augmente significativement. Il faut ainsi inclure dans ce délai la durée des autres tâches qui y sont liées : transport, attente....

Les oies sont abattues le matin. Pour supprimer leur souffrance, nous utiliserons une électronarcose. L'animal reçoit un "pincement électrique" qui l'endort seulement. Ensuite, nous pourrons le saigner sans qu'il s'en rende compte. Le processus d'abattage se succède comme suit :

Figure 5. Déroulement de l'abattage



Source : Recherche personnelle.

Transformation

Après la découpe, la majeure partie des produits est réfrigérée et surgelée après le conditionnement sous vide. La surgélation consiste en une diminution rapide de la température d'un aliment à un niveau très bas (-20°C). Elle permet la formation de cristaux dont la taille et la distribution n'ont que peu d'effet sur les qualités organoleptiques des denrées congelées, ainsi qu'une conservation plus longue jusqu'à 12 mois.

Seule une petite quantité de foie gras est cuite. Il existe plusieurs techniques pour la cuisson. On emploie généralement un four. Les foies sont d'abord dénervés, puis assaisonnés, ensuite introduits dans un récipient hermétique et enfin mis en bain marie à 103°C pendant au moins deux heures. On les laisse alors se refroidir avant de les conserver pour une durée qui peut aller jusqu'à trois ans.

La connaissance des aspects techniques de la production de foie gras nous dévoile les opportunités et les contraintes de l'exploitation à ce niveau. Nous pourrions alors déterminer notre capacité (de production) en fonction de celles-ci.

Chapitre 2. Capacité de Production

La disposition des données techniques nous permet d'affiner notre potentiel de production. En fonction de ces données et de notre objectif, nous pourrions tout d'abord l'envisager. Ensuite, il faudra identifier les différentes ressources nécessaires. Il restera enfin à évaluer séparément des autres moyens matériels les besoins en matières premières en raison de leur importance au cours de la production.

Section 1. Production envisagée

Nous évaluerons en premier lieu nos productions prévisionnelles. Il faut ensuite déterminer leur cycle et fixer enfin le calendrier d'exploitation

1.1. Productions prévisionnelles

Nous allons détailler tout d'abord le volume des foies et viandes d'oies pour la première année. Ce n'est qu'après que nous présenterons la production prévisionnelle des cinq années d'exploitation.

1.1.1 Première année

Pour cette année, nous gavons 500 oies par mois soit 6 000 oies au total. Au terme de l'engraissement, le palmipède vivant pèse en moyenne 7,5 Kg et la perte est estimée à 4 %. Nous obtenons deux types de produits distincts :

a) Foies gras et viandes

Après la saignée et la plumaison, le poids de l'oie devient 6,5 Kg. La carcasse représente plus de la moitié de ce poids. Le reste se partage en divers produits : foie gras, magret, cuisse....

Tableau 13. Répartition du poids d'une oie gavée

Désignation	Poids (grammes)
Foie gras	625
Magret	875
Cuisse	925
Carcasse	3 500
Gésier et cœur	100
Autres	475
Total	6 500

Source : Recherche personnelle.

b) Fientes

Un jar engraisé éjecte environ 8 grammes de fientes par jour et par kilo de poids vifs. Au cours du gavage, il passe de 4,5 Kg à 7,5 Kg. Son poids moyen est égal donc à 6 Kg. Il produit au total 1,3 Kg de défection à la fin de la période d'élevage de 27 jours.

En somme, la production pour la première année se répartit suivant le tableau (Tableau 14) ci-après en tenant compte du taux de mortalité de 4 % pour les foies gras et les viandes.

Tableau 14. Récapitulation de la production initiale

Désignation	Production	
	Mensuelle	Totale
Oies prêtes à gaver	500 unités	6 000 unités
Oies prêtes à l'abattage	480 unités	5 760 unités
Foies gras	300 Kg	3 600 Kg
Magrets et cuisses	864 Kg	10 368 Kg
Carcasses	1 680 Kg	20 160 Kg
Gésiers et cœurs	48 Kg	576 Kg
Fientes	650 Kg	7 800 Kg

Source : Recherche personnelle.

1.1.2 Production pluriannuelle

En raison de la disponibilité du marché, notre production s'accroîtra de 15 % annuellement. Le tableau suivant montre cette évolution.

Tableau 15. Prévision quinquennale de la production

Produits	N1	N2	N3	N4	N5	Unité
Oies gavées	6 000	6 900	7 935	9 125	10 494	unité
Oies vives	5 760	6 624	7 618	8 760	10 074	
Foies gras	3 600	4 140	4 761	5 475	6 296	Kg
Magrets et cuisses	10 368	11 923	13 712	15 768	18 133	
Carcasses	20 160	23 184	26 663	30 660	35 259	
Gésiers et cœurs	576	662	762	876	1 007	
Fientes	7 800	9 000	10 300	11 900	13 600	

Source : Recherche personnelle.

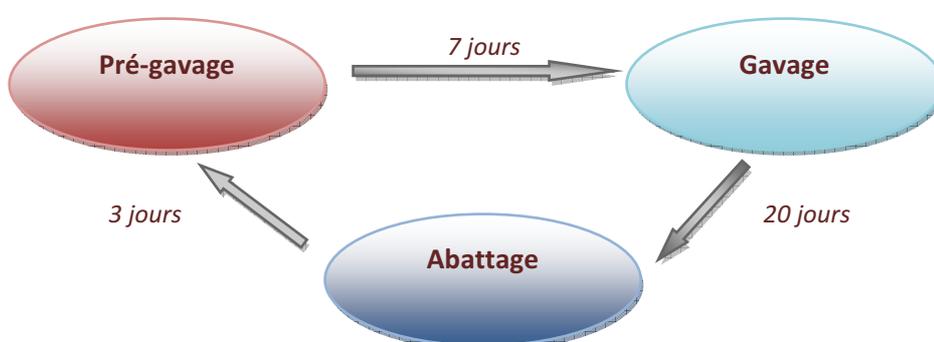
1.2. Cycle de production

Comme nous avons vu, la production de foie gras comprend trois grandes étapes :

- le pré-gavage de sept jours ;
- le gavage de 20 jours ;
- l'abattage, la découpe, la transformation et le conditionnement.

Compte tenu d'une période de 10 jours de vide sanitaire, notre cycle de production dure 30 jours. Ce processus se répète tous les mois. L'approvisionnement et la vente n'affectent pas ce cycle parce qu'ils peuvent être exécutés indépendamment. Nous obtenons alors la figure ci-dessous.

Figure 6. Cycle de la production



Source : Recherche personnelle

1.3. Calendrier de production

Nous lançons nos produits sur le marché à l'occasion de la célébration de la Fête nationale le 26 juin 2011. Ils devront donc être prêts à partir du 24 du mois. Le pré-gavage débutera le 28 mai 2011, le gavage le 04 juin 2011. L'abattage et les transformations auront lieu le 24 juin 2011. La vente commencera en ce même jour. Il faudra alors attendre 10 jours avant de commencer un nouveau cycle. Pour la suite, nous ferons en sorte que la date de la sortie d'une bande tombe généralement dans la dernière semaine du mois. En ce qui concerne la première production, le calendrier se résume comme suit,

Tableau 16. Planning de la première production

Date	28/05-03/06	04/06-23/06/2011	24-26/06	27/06-03/07
Pré-gavage	1 ^{ère} bande			2 ^{ème} bande
Gavage				
Abattage			24	
Vide Sanitaire				

Source : Recherche personnelle.

Section 2. Identification des facteurs de production

Afin de produire la quantité de foies gras et de viandes d'oies envisagée et de respecter le calendrier de production, il s'avère indispensable de disposer des ressources conséquentes. On peut classer ces moyens en quatre genres : humains, matériels, financiers ainsi que temporels et informationnels.

2.1. Ressources humaines

Le gavage reste un savoir faire artisanal. Ainsi, le personnel tient un rôle crucial. Dans notre projet, nous employons essentiellement des ouvriers et des agents de maîtrise. Nos travailleurs appartiennent à trois grandes catégories :

Tableau 17. Répartition des ressources humaines

Catégorie	Composantes	Nombre
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> ↳ un cadre supérieur : le gérant ; ↳ quatre cadres moyens : les responsables des quatre départements. 	05
Agents de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> ↳ quatre agents administratifs et financiers ; ↳ quatre chauffeurs ; ↳ un agent d'achat ; ↳ un magasinier ; ↳ six commerciaux. 	16
Ouvriers	<ul style="list-style-type: none"> ↳ 10 gaveurs spécialistes ; ↳ 10 ouvriers éleveurs ; ↳ deux gardiens. 	22
Total		43

Source : Recherche personnelle

Leur effectif est égal à 43. Les cadres assurent la direction et la gestion des services pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les autres employés exécutent des tâches suivant leur responsabilité et leur spécialité. Nous verrons ultérieurement en détail leur mission ainsi que leur qualification.

2.2. Moyens matériels

Outre les matières premières et les produits sanitaires, notre entreprise utilise divers matériels. Ces derniers font partie de l'investissement en particulier des immobilisations corporelles. Ils peuvent être regroupés en cinq types dont la liste est récapitulée dans les tableaux ci-dessous :

2.2.1 Matériels d'alimentation

Tableau 18. Matériels d'alimentation

Désignation	Nombre
Abreuvoirs	50
Cuvettes	5
Gaveuses	10
Gobelets	10
Mangeoires	25
Marmites	5
Seaux	15

Source : Recherche personnelle

2.2.2 Matériels d'abattage, de transformation, de conditionnement et de stockage

Tableau 19. Matériels d'abattoir

Désignation	Nombre
Balance électronique	2
Caisses plastiques et isothermes	10
Chambre froide	1
Congélateurs	6
Couteaux	15
Cuves de trempage	2
Electronarcese	1
Four	1
Machine sous vide	1
Plumeuses électriques	2
Saignoir collectif	1
Tables en inox	3

Source : Recherche personnelle

2.2.3 Matériels et mobiliers de bureau

Tableau 20. Equipement de bureau

Désignation	Nombre
Armoires	2
Chaises	26
Etagères	4
Imprimantes	2
Ordinateurs	5
Tables	10

Source : Recherche personnelle

2.2.4 Matériels de transport

Tableau 21. Moyens de transport

Désignation	Nombre
Camionnette	1
Motocyclettes	2
Véhicules de direction	1
Véhicules frigorifiques	1

Source : Recherche personnelle

2.2.5 Matériels de nettoyage et autres

Tableau 22. Autres matériels

Désignation	Nombre
Balais	10
Balances	8
Brosses	5
Brouettes	5
Pelles	5
Tenus de travail	10
Tuyau	2

Source : Recherche personnelle

2.3. Ressources financières

Ce sont l'ensemble des moyens monétaires dont dispose l'entreprise pour financer le projet. Elles figurent parmi les conditions sine qua non pour le démarrage du projet parce qu'elles

permettront d'acquérir les autres moyens de production. Pour les constituer, on peut recourir à différents bailleurs : soi-même ou les organismes de crédit. S'agissant du présent projet, l'évaluation du besoin en ressources financières et le mode de financement seront traités plus tard.

2.4. Moyens temporels et informationnels

Les ressources temporelles comprennent les temps nécessaires pour la production ainsi que leur gestion. Afin d'éviter les retards et les imprévus, un programme d'action doit être répertorié sur un chronogramme qui représente à chaque fois les options à effectuer et les délais de réalisation de chaque option. Le cycle de production et la durée du projet seront considérés dans l'élaboration de ce chronogramme. Dans notre cas, ils sont respectivement de 30 jours et de cinq ans.

Quant aux moyens informationnels, il s'agit des informations ascendantes et descendantes qui circulent dans la société, en d'autres termes son système d'information. Les informations ascendantes regroupent les rapports d'activités, les demandes de diverses natures... formulés par les subordonnées à leurs supérieurs. Les informations descendantes rassemblent les instructions, les ordres... des chefs ou des responsables pour leurs subalternes. On doit s'assurer entre autres un bon niveau de communication au sein de l'entreprise dans le but d'optimiser l'exécution des tâches.

Après avoir identifié ces différents facteurs de production, il faudra distinctement estimer maintenant les besoins en matières premières du présent projet. Cette approche se justifie en raison de leur place cruciale dans l'exploitation.

Section 3. Besoins en matières premières

Suivant le volume de production envisagé, les besoins en matières premières varient. Ainsi, au fur et à mesure de l'exploitation, leur quantité s'augmentera annuellement. Il importe alors d'évaluer le nombre d'oies et le volume de certains approvisionnements nécessaires.

3.1. Oies et produits alimentaires

Ces deux matières sont très importantes dans la production. Nous devons disposer de la quantité suffisante au moment exigé.

3.1.1 Nombres d'oies

La première année, nous allons gaver 500 oies mensuellement correspondant à notre objectif de produire 300 Kg/mois de foie gras. Compte tenu de l'augmentation annuelle de 15%, leur effectif s'évoluera comme suit.

Tableau 23. Effectif du cheptel

Effectif	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Mensuel	500	575	661	760	875
Annuel	6 000	6 900	7 935	9 125	10 495

Source : Recherche personnelle

3.1.2 Produits alimentaires

Une oie consomme pendant le pré-gavage environ 2,5 Kg d'aliment dont 60 % de maïs (1,5 Kg), 20 % de farine de sang et 20 % de tourteaux d'arachides (0,5 Kg) ; et durant le gavage :

- ➔ 20 Kg de maïs
- ➔ 0,025 Kg d'huile par kilo de maïs soit 0,5 Kg ou 0,6 Litre par oie
- ➔ et 0,015 Kg de sel par kilo de maïs ou 0,3 Kg par oie.

Notre exploitation nécessite alors les quantités d'aliments suivantes.

Tableau 24. Evolution des besoins en produits alimentaires

Rubriques	Quantité	Année 1		Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
		Mensuelle	Totale				
Maïs (Kg)	22,5	11 250	135 000	155 250	178 538	205 313	236 138
Farine de sang (Kg)	0,5	250	3 000	3 450	3 968	4 563	5 248
Tourteaux (Kg)	0,5	250	3 000	3 450	3 968	4 563	5 248
Huile (Litre)	0,6	300	3 600	4 140	4 761	5 475	6 297
Sel (Kg)	0,3	150	1 800	2 070	2 381	2 738	3 149

Source : Recherche personnelle

3.2. Autres approvisionnements

En plus des oies et de leurs aliments, nous avons besoin également d'autres matières et matériels. Ce sont entre autres les produits véto-sanitaires, les bois de chauffage, les emballages des produits, les fournitures de bureau, l'eau et l'électricité ainsi que les carburants. Leur diversité complique l'évaluation de leur quantité. En fait, une catégorie de produits pourrait se présenter différemment et se subdiviser en plusieurs types. En conséquence, les deux dernières sont quantifiées.

La consommation mensuelle est estimée à 125 KWh pour l'électricité et à 50 m3 pour l'eau en raison d'économie pour la préservation de l'environnement. La consommation en carburants

dépend du kilomètre effectué. Comme la voiture frigorifique servira à la livraison de marchandises aux grands consommateurs et à nos magasins, elle parcourra 400 Km par mois. La camionnette sera utilisée par le Département Approvisionnement, et roulera mensuellement 250 Km. Les deux motocyclettes assureront la vente à domicile et effectueront 1000 Km par mois. Le besoin en carburants sera donc :

Tableau 25. Consommation en carburants

Consommation	Trajet (km)	L/100 km	Mensuelle (L)	Annuelle (L)
Véhicule frigorifique	400	8	32	384
Camionnette	250	8	20	240
Motocyclettes	1 000	1,5	15	180
Total	1 650	17,5	67	804

Source : Recherche personnelle

En somme, nous espérons gaver 500 oies par mois pour la première année d'exploitation. La capacité de production s'accroîtra de 15 % tous les ans. Cette programmation exige la disposition des moyens conséquents notamment des ressources humaines, matérielles, financières, temporelles et informationnelles. Elle implique aussi des besoins en matières premières conséquents. D'autre part, elle nécessite une bonne organisation que ce soit au niveau des ressources qu'au niveau des tâches.

Chapitre 3. Organisation du Projet

Toute entité doit se doter d'une organisation en vue de garantir au moins son bon fonctionnement. Dans la conduite d'un projet, son étude mérite une place prépondérante en raison de son caractère capital. Pour ce faire, nous allons voir successivement la structure organisationnelle de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et le chronogramme des activités.

Section 1. Organisation structurelle

La coordination des tâches des employés et la cohérence des prises de décision des responsables nécessitent la structuration de l'entreprise. Ainsi, il importe d'élaborer son organigramme et de définir succinctement la mission, la responsabilité et les tâches de ses composantes.

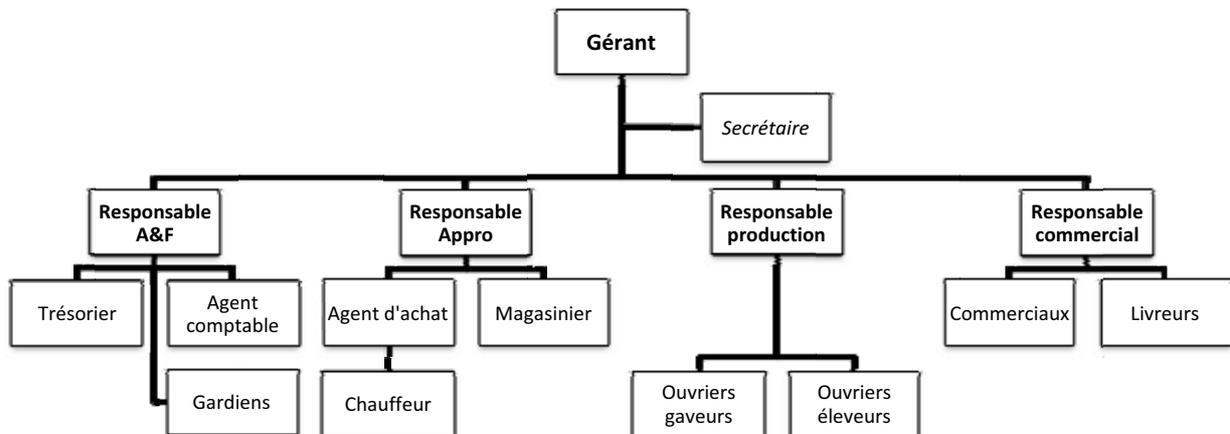
1.1. Organigramme

Un organigramme est une représentation graphique de la structure hiérarchisée d'une entité. La structure peut être hiérarchique, fonctionnelle ou hiérarchico-fonctionnelle. Pour le présent projet, il convient d'adopter le dernier type de structure appelé aussi « structure Line and Staff ». Comme son nom l'indique, elle combine les structures hiérarchique et fonctionnelle par le principe de double ligne :

- Une ligne se charge des tâches d'autorité et détient le pouvoir de commandement. La liaison est donc hiérarchique. Dans cette structure sont placés les décideurs et les opérationnels ;
- Une autre ligne exerce son autorité dans sa spécialité, et détient le pouvoir de conseil, d'assistance et de contrôle. Les fonctionnels, les spécialistes font partie intégrante de cette ligne. Une conciliation existe entre l'unité de commandement et des spécialisations des chefs.

Notre société comprendra quatre départements : administration et finance (A&F), approvisionnement (Appro), production, commercial. Leurs responsables dépendent hiérarchiquement du gérant et interagissent fonctionnellement. Sous leur autorité, le dernier niveau de la structure regroupe les agents de maîtrise et les ouvriers. L'organigramme se présente ainsi :

Figure 7. Organigramme de l'entreprise



Source : Recherche personnelle

1.2. Gérant et secrétaire

La mission du gérant consiste à la direction de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs du projet. Son rôle est d'abord planifier, organiser, diriger et contrôler le travail de ses subordonnés. La quasi-totalité du pouvoir de décision lui appartient. Il assure principalement :

- la définition de la politique et la stratégie générale de l'entreprise ainsi que les objectifs poursuivis dans la réalisation du projet ;
- la relation avec le pouvoir public et les partenaires notamment les bailleurs de fonds ;
- la supervision et la coordination des activités du personnel ;
- la bonne marche et la gestion financière de l'entreprise.

Le secrétaire effectue tous les travaux administratifs et de bureau du gérant. Il joue le rôle de réceptionniste et organise l'emploi du temps de celui-ci. Il est chargé également de la communication interne. Sa mission se résume à aider le gérant dans ses tâches.

1.3. Département Administration et finance

Ce département assiste le gérant dans la gestion des ressources humaines et financières de la société. Sous l'autorité de ce dernier, le responsable administratif et financier exécute personnellement les tâches liées au personnel. Il est épaulé respectivement par l'agent comptable et le trésorier dans l'accomplissement de ses fonctions en matière de comptabilité et de trésorerie. Bien évidemment, les deux agents subordonnés effectuent leur travail sous son contrôle.

1.4. Département Approvisionnement

Il garantit l'approvisionnement des matières et des équipements dont l'entreprise a besoin pour réaliser ces activités. Pour ce faire, le chef de ce département est assisté par un agent d'achat dans la recherche de produits de qualité au meilleur prix, et d'un magasinier pour une gestion rationnelle de stock. En outre, il organisera les achats de façon à éviter la rupture de stock et des retards de production. Le chauffeur placé sous son autorité assurera le déplacement et le transport.

1.5. Département Production

Sa mission est de transformer les intrants en produits finis en respectant les normes de qualité et le calendrier d'exploitation tout en répondant aux attentes des consommateurs. En d'autres termes, le responsable applique le concept de « juste à temps » qui consiste à produire « ni trop tôt ni trop tard et en obtenant le produit voulu, au moment voulu, dans la quantité voulue et avec la qualité voulue » selon les économistes japonais (1961). Dans ce sens, il coordonne et supervise les tâches des éleveurs et des gaveurs. Ces derniers s'occupent non seulement de l'engraissement des palmipèdes mais aussi de l'hygiène, de la transformation des produits et de leur stockage.

1.6. Département Commercial

La distribution de foie gras et des produits dérivés constitue sa fonction principale. L'objectif est d'écouler tous les produits le plus rapidement en réalisant le maximum de profit. Pour ce faire, le chef du département élabore les stratégies marketing, recense et contacte les consommateurs potentiels. Sous sa responsabilité, les commerciaux et les livreurs assurent les tâches relatives à la vente comme la prise des commandes, la livraison, la facturation. Ils concourent également à l'élargissement de la clientèle.

Section 2. Gestion des ressources humaines

Quelle que soit l'organisation mise en place, à l'absence des hommes, elle n'a pas de sens. Il importe ainsi d'assurer une gestion conséquente vis-à-vis de ces ressources. Ainsi, nous devons concevoir des politiques de recrutement, de motivation et promotion, de formation et de rémunération.

2.1. Politique de recrutement

Chaque individu doit tenir le poste qui lui convient au sein de l'entreprise conformément à sa capacité et aux compétences exigées. Nous fixons alors comme objectif du recrutement : l'acquisition de ressources humaines compétentes au meilleur coût. Pour y parvenir, l'utilisation d'un formulaire de demande d'emploi uniformisé sera indispensable. Les postulants seront sélectionnés suivant l'adéquation de leur candidature avec le poste, le résultat de test pratique, et l'évaluation de l'entretien.

D'après le Tableau 17, nous allons engager 43 personnes pour la première année, quatre la deuxième, la quatrième et la cinquième, deux pour la troisième. Leurs qualifications et l'évolution de leur effectif sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26. Profil du personnel

Poste	Qualifications
Gérant	Maîtrisard en Management et Administration d'entreprise ; Bonne connaissance de la filière ; Qualité relationnelle, dynamique, intègre, créative, organisée.
Responsable administratif et financier	Licence en Finances et Comptabilité 2 ans d'expériences dans un poste similaire ; Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de comptabilité ; Maîtrise du français ; Bonne notion sur la législation du travail ; Sens de la responsabilité.
Responsable de l'approvisionnement	Licence en Gestion ; 2 ans d'expériences dans un poste similaire ; Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de comptabilité ; Maîtrise du français ; Sens de la responsabilité et de l'organisation.

Poste	Qualifications
Responsable de la production	Etude supérieure en Agronomie-spécialisation dans la filière ; 2 ans d'expérience dans un poste similaire ; Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de gestion de projet ; Maîtrise du français et de l'anglais ; Méthodique et rigoureux.
Responsable commercial	Licence en Marketing ; 2 ans d'expériences dans un poste similaire ; Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de comptabilité ; Maîtrise du français et de l'anglais ; Sens de la responsabilité et de l'organisation.
Agent comptable	BAC + 2 en Finances et Comptabilité ; Expérience professionnelle dans un poste similaire ; Méthodique et rigoureux.
Trésorier	BAC + 2 en Finances et Comptabilité ; Expérience professionnelle dans un poste similaire ; Sens de la responsabilité et de l'organisation.
Agent d'achat	BAC + 2 en Marketing ; Expérience professionnelle dans un poste similaire ; Sens de la responsabilité et méthodique.
Magasinier	BAC + 2 en Gestion ; Expérience professionnelle dans un poste similaire ; Sens de la responsabilité et méthodique.
Commercial	Etude supérieure en Commerce ; Expérience professionnelle dans un poste similaire ; Qualité relationnelle et responsable.
Ouvrier	BEPC ; Connaissance en gavage ; Esprit d'équipe et sérieux.
Chauffeur	BEPC ; Permis de conduire BCD ; Connaissance en mécanique auto ; Sens de responsabilité.

Poste	Qualifications
Gardien	BEPC ; Pratiquant un art martial ; Qualité relationnelle.

Source : Recherche personnelle

Tableau 27. Evolution annuelle de l'effectif du personnel

Poste	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Gérant	1	1	1	1	1
Responsables	4	4	4	4	4
Agents	10	10	10	10	10
Chauffeurs	4	4	4	4	4
Gaveurs	10	12	13	15	17
Ouvriers	10	12	13	15	17
Gardien	2	2	2	2	2
Total	41	45	47	51	55

Source : Recherche personnelle

2.2. Politique de motivation et promotion

En vue de dynamiser les employés, la société mettra en place un système de promotion. Il se fonde sur l'évaluation du potentiel de chaque travailleur. Il s'appuie entre autres sur le mérite et l'ancienneté. Dès son entrée au sein de l'organisation, chaque agent aura son propre plan de carrière.

D'autre part, nous offrirons au personnel une remise lorsqu'il achète nos produits. Il pourra aussi emporter les abats qui ne sont pas destinés à la vente. Nous prévoyons enfin des primes lors d'un bon rendement. Subséquemment, les employés se consacreront de toutes ses énergies à la réalisation de leur tâche.

2.3. Politique de formation

A partir du recrutement, l'entreprise pourra définir son besoin en formation. Ainsi, une remise à niveau des ouvriers aura lieu un mois avant le début de l'élevage. Elle vise à améliorer leur capacité en particulier dans la technique moderne de production. Deux spécialistes en la matière se chargeront de cette formation dont le coût est estimé à 400 000 Ariary.

2.4. Politique de rémunération

La rémunération se définit comme la somme effectivement perçue par le salarié en contre partie du travail effectué. Elle rassemble le salaire de base et d'autres éléments appelés accessoires de salaire. Nous considérons les qualifications des employés pour fixer leur salaire. Il faut également les dispositions légales telles le salaire minimum d'embauche, la fraction saisissable.... En conséquence, le paiement s'effectuera chaque fin du mois. Et nous accorderons une augmentation de 20 % tous les trois ans. La dépense en personnel se répartit comme suit.

Tableau 28. Salaire mensuel de chaque catégorie d'employés (en Ariary)

Poste	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Gérant	800 000	800 000	800 000	960 000	960 000
Responsables	400 000	400 000	400 000	480 000	480 000
Agents	200 000	200 000	200 000	240 000	240 000
Chauffeurs	120 000	120 000	120 000	144 000	144 000
Gaveurs	120 000	120 000	120 000	144 000	144 000
Ouvriers	80 000	80 000	80 000	96 000	96 000
Gardien	100 000	100 000	100 000	120 000	120 000

Source : Recherche personnelle.

Section 3. Chronogrammes des activités

Cette dernière section montrera le planning général ainsi que la durée d'exécution de chaque phase avant de parvenir au lancement du présent projet. Le chronogramme des activités consiste à présenter le calendrier qui étale la durée de chaque tâche ou opération pour son exécution. Il indique l'acheminement des travaux à faire avec leurs durées respectives de réalisation. Il comprend trois phases : la préparation, la mise en œuvre et l'exploitation effective.

3.1. Préparation et mise en œuvre

En absence de ressources financières, le projet ne pourra pas démarrer. La phase de préparation consiste alors à préparer les dossiers du projet et à la recherche de financement. En disposition de moyens financiers, le projet sera mis en œuvre : constitution de la société, construction des bâtiments, commande et achat des matériels, agencement et installation, recrutement et formation du personnel.

3.2. Exploitation effective

Quand tout sera prêt, il ne restera plus qu'à démarrer le projet. La phase d'exploitation effective débutera avec l'achat des matières premières. Elle regroupe en plus la production et la commercialisation. C'est l'exploitation proprement dite, les activités y afférentes se dérouleront comme suit :

- ➔ L'achat des matières premières ;
- ➔ Le pré-gavage ;
- ➔ Le gavage ;
- ➔ L'abattage et transformation ;
- ➔ La vente et livraison à partir de la dernière semaine du mois de juin 2011.

3.3. Calendrier de réalisation

Nous allons représenter graphiquement les différentes phases de la réalisation du projet dans le temps. Le respect de ce planning est primordial afin d'éviter l'échec du projet en limitant les risques liés à l'exécution.

Tableau 29. Chronogramme de réalisation

Tâches	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Recherches de financement	■	■										
Déblocage du crédit			■									
Construction des bâtiments				■	■							
Achat des matériels					■							
Agencement et installation					■	■						
Recrutement- formation du personnel					■	■						
Achat des matières premières					■	■	■	■	■	■	■	■
Engraissement et transformation						■	■	■	■	■	■	■
Commercialisation							■	■	■	■	■	■

Source : Recherche personnelle

Organiser un projet ne se limite pas seulement à adopter un organigramme. Il s'étend en outre à la définition générale du poste de chacun. Mais encore, il faudra gérer le personnel en élaborant les différentes politiques correspondantes. Enfin, nous devons organiser les différentes activités de la mise en œuvre du projet.

Cette deuxième partie nous a permis de constater les contraintes et les opportunités techniques de la production de foies gras. Elles concernent surtout les différentes normes d'élevage ainsi que sa durée. A partir de ces données, nous avons estimé notre capacité de production et nos besoins en ressources, ainsi que les charges et les chiffres d'affaires correspondants. En conséquence, il nous a fallu adopter une structure organisationnelle adéquate et un planning de réalisation approprié. Pour finaliser l'étude de ce projet, il ne nous reste qu'à procéder à son évaluation par rapport à certaines variables.



PARTIE III ETUDES FINANCIERES ET EVALUATIONS DU PROJET



L'évaluation d'un projet se compose de son analyse financière et de son évaluation proprement dite. Elle permet un jugement objectif de sa rentabilité, de sa viabilité et de son utilité économique. Dans cette optique, nous étudierons en premier lieu l'investissement et le financement du présent projet. En second lieu, nous présenterons les comptes de gestion et les états financiers. En dernier lieu, nous mettrons en relief les évaluations du projet.

Il est à noter que tous les montants dans le présent projet, sont exprimés en Ariary, l'unité monétaire malgache.

Chapitre I. Investissement et Financement

Les investissements comprennent toutes les dépenses nécessaires pour la mise en place du projet. Ces dépenses peuvent alléger grâce aux apports en nature ou en numéraires. Mais un mode de financement doit être envisagé pour les supporter. Il faudra tout d'abord évaluer les coûts de ces immobilisations, ensuite déterminer leur amortissement et le besoin en fond de roulement initial, et enfin planifier leur financement.

Section 1. Investissement

On peut considérer l'investissement comme l'acquisition des biens dont on attend des avantages durables. Il est constitué par des immobilisations incorporelles et corporelles

1.1. Immobilisations incorporelles

Ce sont des avoirs détenus par l'entreprise pour une durée assez longue, destinés à lui procurer des avantages économiques et financiers, mais n'ayant pas de présence physique. Au sein de notre société, elles se composent des frais de développement et les logiciels de gestion indispensables pour le traitement des informations financières et comptables dont le montant total est **1 350 000 Ariary**.

1.2. Immobilisations corporelles

L'entreprise détient à long terme des biens tangibles en vue d'assurer le fonctionnement de ses activités. Ces biens forment les immobilisations corporelles.

1.2.1 Terrain

L'implantation de notre projet nécessite un terrain de 4 000 m² évalué à 15 000 Ariary le m². Il coûte donc 60 000 000 Ariary et fait partie de l'apport du promoteur. Le terrain est déjà clôturé et prêt à bâtir.

1.2.2 Construction

Elle concerne : les bâtiments d'élevage, l'abattoir, le bâtiment administratif et le logement du gardien. Leur nombre et leur coût sont décrits par le Tableau 30. La somme correspondante fait l'objet d'une demande de financement.

Tableau 30. Coût de la construction (en Ariary)

Types	Nombre	Coût unitaire	Montant total
Bâtiment d'élevage	5	2 500 000	12 500 000
Abattoir	1	3 000 000	3 000 000
Bâtiment administratif	1	3 000 000	3 000 000
Logement du gardien	1	800 000	800 000
Total			19 300 000

Source : Recherche personnelle

1.2.3 Matériels

Comme nous avons vu précédemment, l'entreprise utilisera différentes catégories de matériels. La plupart de ces moyens font partie intégrante des immobilisations incorporelles. Selon leur type, les tableaux ci-dessous donnent leurs coûts.

Tableau 31. Matériels d'alimentation (en Ariary)

Désignation	Nombre	Prix unitaire	Prix total
Abreuvoirs	50	7 000	350 000
Cuvettes	5	3 000	15 000
Gaveuses	10	150 000	1 500 000
Gobelets	10	300	3 000
Mangeoires	25	3 000	75 000
Marmites	5	150 000	750 000
Seaux	15	3 000	45 000
Total			2 738 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 32. Matériels d'abattoir (en Ariary)

Désignation	Nombre	Prix unitaire	Prix total
Balance électronique	2	150 000	300 000
Caisses plastiques et isothermes	10	100 000	1 000 000
Chambre froide	1	1 000 000	1 000 000
Congélateurs	6	600 000	3 600 000
Couteaux	15	2 000	30 000
Cuves de trempage	2	225 000	450 000
Electronarcose	1	330 000	330 000
Four	1	300 000	300 000
Machine sous vide	1	350 000	350 000
Plumeuses électriques	2	380 000	760 000
Saignoir collectif	1	275 000	275 000
Tables en inox	3	400 000	1 200 000
Total			9 595 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 33. Equipement de bureau (en Ariary)

Désignation	Nombre	Prix unitaire	Prix total
Armoires	2	300 000	600 000
Chaises	26	40 000	1 040 000
Etagères	4	100 000	400 000
Imprimantes	2	350 000	700 000
Ordinateurs	5	400 000	2 000 000
Tables	10	120 000	1 200 000
Total			5 940 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 34. Moyens de transport

Désignation	Nombre	Prix unitaire	Prix total
Camionnette	1	10 000 000	10 000 000
Motocyclettes	2	1 250 000	2 500 000
Véhicules de direction	1	8 000 000	8 000 000
Véhicules frigorifiques	1	15 000 000	15 000 000
Total			35 500 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 35. Autres matériels (en Ariary)

Désignation	Nombre	Prix unitaire	Prix total
Balances	8	40 000	320 000
Brouettes	5	50 000	250 000
Pelles	5	10 000	50 000
Tuyau	2	50 000	100 000
Total			720 000

Source : Recherche personnelle

En somme, l'achat des matériels s'élève à 54 493 000 Ariary. Le tableau ci-dessous récapitule la répartition de cette somme.

Tableau 36. Coût des matériels (en Ariary)

Types	Montant
Matériels d'alimentation	2 738 000
Matériels d'abattoir	9 595 000
Matériels et mobiliers de bureau	5 940 000
Matériels de transport	35 500 000
Matériels de nettoyage et autres	720 000
Total	54 493 000

Source : Recherche personnelle

Nous rechercherons des financements pour acquérir les matériels de transport. Le promoteur s'en chargera des autres.

1.2.4 Installations techniques

Elles regroupent l'installation des équipements, le branchement d'eau, d'électricité et de ligne téléphonique. Leur montant s'élève à 1 000 000 Ariary et appartient à l'apport du gérant.

1.2.5 Tableau récapitulatif des investissements

Afin de déterminer le coût d'investissement à financer, le tableau ci-dessous est élaboré. Il résume l'ensemble des immobilisations.

Tableau 37. Récapitulation des coûts et nature des immobilisations (en Ariary)

Rubriques	Montant	Apport	A financer
Immobilisations incorporelles			
Frais de développement	650 000	650 000	
Logiciels informatiques et assimilés	700 000	700 000	
Sous-total 1	1 350 000	1 350 000	
Immobilisations corporelles			
Terrain	60 000 000	60 000 000	
Constructions	19 300 000		19 300 000
Installations techniques	1 000 000	1 000 000	
Matériels de transport	35 500 000	8 000 000	27 500 000
Matériels de bureau et informatiques	5 940 000	5 940 000	
Matériels et outillages	13 053 000	13 053 000	
Sous-total 2	134 793 000	87 993 000	46 800 000
Total	136 143 000	89 343 000	46 800 000
Part	100,00%	65,62%	34,38%

Source : Recherche personnelle

D'après ce tableau, le total des investissements vaut 139 143 000 Ariary. L'apport du promoteur atteint 65,62% de cette somme. Le reste c'est-à-dire 34,38% constitue la part à financer.

Section 2. Amortissements et Fonds de roulement

2.1. Amortissement

L'amortissement se définit comme la constatation comptable d'un amoindrissement (perte de valeur répartie sur une période donnée) jugé irréversible d'un élément d'actif immobilisé résultant de l'usage, du temps, de la technologie ou de toute autre cause. Il existe deux méthodes d'amortissement : amortissement linéaire et amortissement dégressif.

Le PCG 2005 prescrit l'amortissement linéaire que nous appliquons dans le présent projet. Il a pour formule :

$$a = V_0 \times t ;$$

a l'amortissement, $t = \frac{100}{T}$ son taux, T la durée de vie et V_0 la valeur originale. Nous avons alors le tableau d'amortissement suivant.

Tableau 38. Amortissement annuel (en Ariary)

Libellé	Valeur d'acquisition	Taux (%)	Durée de vie	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Valeur NC ¹⁵
Immobilisations incorporelles									
Frais de développement	650 000	20	5	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	0
Logiciels informatiques et assimilés	700 000	20	5	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	0
Immobilisations corporelles									
Terrain	60 000 000								60 000 000
Constructions	19 300 000	5	20	965 000	965 000	965 000	965 000	965 000	14 475 000
Installations techniques	1 000 000	10	10	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Matériels de transport	35 500 000	20	5	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	7 100 000	0
Matériels de bureau et informatiques	5 940 000	10	10	594 000	594 000	594 000	594 000	594 000	2 970 000
Matériels et outillages	13 053 000	10	10	1 305 300	1 305 300	1 305 300	1 305 300	1 305 300	6 526 500
Total	136 143 000			10 334 300	84 471 500				

Source : Recherche personnelle

¹⁵ NC : Nette Comptable

La dotation annuelle aux amortissements est de 10 434 300 Ariary. A cet effet, si la valeur brute au début du projet s'élève à 136 143 000 Ariary, la valeur nette comptable au bout de cinq est égale alors à 83 971 500 Ariary.

2.2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le fond de roulement initial constitue la somme minimale dont on a besoin pour amorcer la production. Il représentera les liquidités monétaires pour recouvrer les premières charges à la période de démarrage jusqu'au début des activités proprement dites.

D'après le budget de trésorerie initiale de l'entreprise (Annexe 2), le solde cumulé le plus négatif se situe au premier mois de la première année d'exercice, et vaut -29 262 650 Ariary. De ce fait, le BFR initial est 29 262 650 Ariary.

Section 3. Financement

Le besoin en investissements et en fond de roulement initial nous oblige à trouver de financement. Nous pourrions recourir à plusieurs bailleurs. Mais il faudra aussi établir le plan de financement ainsi que son remboursement.

3.1. Sources de financement

Il existe plusieurs sources de financement. Nous nous intéressons entre autres au fonds propre, à l'autofinancement et aux emprunts. Le financement par fonds propre suppose plusieurs années d'épargne pour rassembler la somme nécessaire à l'investissement.

Nous parlons d'autofinancement lorsque l'entreprise arrive à se développer sans l'aide des prêteurs ni l'appui des actionnaires nouveaux. Dans ce cas, elle se trouve dans une situation d'indépendance financière sans avoir recours à des sources externes. L'autofinancement entraîne un accroissement des capitaux propres de l'entreprise et par la suite, se traduit par une augmentation de la capacité d'endettement.

Un emprunt peut-être contracté à court, à moyen ou à long terme auprès des banques et des organismes de crédit. Généralement, ils ne financent qu'à hauteur de 70% du montant hors taxe des investissements physiques et du besoin en fonds de roulement. Le montant et la durée de ce prêt sont fixés de telle sorte que le total des intérêts à payer soit égal au total des intérêts acquis durant la phase d'épargne multipliée par le coefficient donné par la banque.

3.2. Plan de financement

C'est un document prévisionnel, établi pour une période de plusieurs exercices qui récapitulent les différents flux annuels résultant des besoins et des ressources de l'entreprise. Il traduit donc les incidences monétaires des décisions d'investissement et des décisions de financement à long terme. Les premières concernent l'allocation des ressources et la structure du portefeuille d'actifs, les secondes la répartition entre fonds propre et endettement.

Dans notre cas, le financement à trouver vaut 76 062 650 Ariary. Pour ce faire, nous allons emprunter à court terme la valeur du fonds de roulement initial, et à long terme l'investissement. Notre plan de financement est présenté par le tableau ci-après.

Tableau 39. Plan de financement (en Ariary)

Libellés	Montant	Apport personnel		A financer	
		En nature	En espèce	LT	CT
Investissement	136 143 000	60 000 000	29 343 000	46 800 000	
BFR	29 262 650				29 262 650
Total	165 405 650	60 000 000	29 343 000	46 800 000	29 262 650
Part	100,00%	36,27%	17,74%	28,29%	17,69%

Source : Recherche personnelle

3.3. Remboursement des dettes

Le remboursement des dettes représente les charges financières supportées par chaque exercice à partir des emprunts effectués par l'entreprise. Ses modalités varient suivant la durée de l'emprunt. Deux systèmes différents peuvent être appliqués pour les dettes à long terme et celles à court terme.

3.3.1 Emprunt à moyen et à long termes

Le mode de remboursement s'effectuera par échéance constante remboursable en cinq ans. Le taux d'intérêt nominal s'élève à 20%.

Comme nous payerons les dettes à des annuités constantes, nous utilisons les formules suivantes dans les calculs :

Echéance constante : $a = C \times \left(\frac{i}{1-(1+i)^{-n}} \right)$ où C est le montant de l'emprunt, i le taux d'emprunt et n la durée restante de remboursement ;

Charges financières : $c = C \times i$

Amortissement : $A = a - c.$

Nous avons alors le plan de remboursement avec un emprunt à long terme de 46 800 000 Ariary :

Tableau 40. Plan de remboursement des dettes (en Ariary)

N	C au début de l'année	a	c	A	Cà la fin de l'année
1	46 800 000	15 648 970	9 360 000	6 288 970	40 511 030
2	40 511 030	15 648 970	8 102 206	7 546 764	32 964 266
3	32 964 266	15 648 970	6 592 853	9 056 117	23 908 149
4	23 908 149	15 648 970	4 781 630	10 867 340	13 040 808
5	13 040 808	15 648 970	2 608 162	13 040 808	0
Total		78 244 851	31 444 851	46 800 000	

Source : Recherche personnelle

L'intérêt financier de l'emprunt s'élève à 31 444 851 Ariary. Nous devons rembourser en total 78 244 851 Ariary pour l'emprunt de 46 800 000 Ariary.

3.3.2 Emprunt à court terme

L'emprunt à court terme est remboursé dans 7 mois à partir de son acquisition. Nous optons pour la méthode d'intérêt simple annuel de 20%. L'intérêt à payer sera alors :

$$I = C \times \frac{t}{100} \times \frac{n}{12} = 29\,262\,650 \times \frac{20}{100} \times \frac{7}{12} = 3\,413\,976 \text{ Ariary.}$$

En somme, au moment de l'échéance, nous devons verser la somme de 32 676 626 Ariary.

Finalement, la mise en œuvre de notre projet implique des dépenses financières importantes relatives à l'investissement et au fond de roulement. Leur financement par un emprunt accentuera en plus les charges de l'entreprise. L'accapitation de ces ressources financières considérables devra être justifiée grâce à l'étude de rentabilité du projet.

Chapitre 2. Comptes de Gestion et Etats Financiers

La production entraîne toujours des dépenses, et crée des profits en contrepartie. En matière de comptabilité, les frais sont inscrits dans les comptes de charges, les chiffres d'affaires dans les comptes de produit. Les états financiers retracent succinctement ces divers mouvements en mettant en exergue la situation financière de l'entreprise.

L'appréciation de la rentabilité du projet peut se faire à partir de la lecture de ces comptes de gestion et de ces états financiers. L'établissement de ces derniers constitue la raison d'être de ce chapitre.

Section 1. Comptes de gestion

Ils regroupent les comptes de classe 6 et de classe 7. Ces comptes enregistrent respectivement les charges et les produits de l'entreprise. Dans cette section, il nous faudra alors les évaluer selon leur rubrique. Ensuite, il nous reste à les rassembler par catégorie.

1.1. Comptes de charges

Ils sont formés par les achats consommés, les services extérieurs et autres, les impôts et taxes, les charges du personnel, les charges financières et les dotations aux amortissements. Chaque rubrique se divise en plusieurs sous-rubriques, et ces dernières en divers comptes.

1.1.1 Achats consommés

Ils regroupent les achats des matières premières, les autres approvisionnements, des petits équipements et fournitures d'élevage, et des achats non stockés pour notre projet.

a) Achat des matières premières

Nos matières premières se composent des oies prêtes à gaver et de leurs aliments. Le Tableau 23 et le Tableau 24 nous fournissent leur quantité. Compte tenu des prix unitaires (20 000 Ariary en moyenne pour l'oie), nous obtenons alors les tableaux ci-après.

Tableau 41. Achat de cheptel (en Ariary)

Année	N1	N2	N3	N4	N5
Effectif des oies gavées	6 000	6 900	7 935	9 125	10 495
Prix Unitaire	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Coût total	120 000 000	138 000 000	158 700 000	182 500 000	209 900 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 42. Coût d'achats des produits alimentaires (en Ariary)

Rubriques	PU	Année 1		Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
		Mensuelle	Totale				
Maïs	400	4 500 000	54 000 000	62 100 000	71 415 000	82 125 000	94 455 000
Farine de sang	300	75 000	900 000	1 035 000	1 190 250	1 368 750	1 574 250
Tourteaux	1000	250 000	3 000 000	3 450 000	3 967 500	4 562 500	5 247 500
Huile	3000	900 000	10 800 000	12 420 000	14 283 000	16 425 000	18 891 000
Sel	300	45 000	540 000	621 000	714 150	821 250	944 550
Total		5 770 000	69 240 000	79 626 000	91 569 900	105 302 500	121 112 300

Source : Recherche personnelle

b) Achat des produits véto-sanitaires

Nous dépensons 100 000 Ariary par mois ou 1 200 000 Ariary au cours de la première année d'exploitation pour l'achat de ces produits. Cette valeur s'augmentera de 15 % à 20 % chaque année proportionnellement à l'évolution de la production. Le tableau suivant donne sa répartition.

Tableau 43. Coût d'achats des produits véto-sanitaires (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Vaccins avia pastoriaux	500 000	575 000	690 000	828 000	993 600
Vermifuges	500 000	575 000	690 000	828 000	993 600
Désinfectants	200 000	230 000	276 000	331 200	397 300
Total	1 200 000	1 380 000	1 656 000	1 987 200	2 384 500

Source : Recherche personnelle

c) Autres approvisionnements

Ils concernent le bois de chauffage pour la cuisson du maïs, les emballages des produits et les fournitures de bureau. Après estimation, leur coût s'élève à 180 000 Ariary par mois pour la première année, et le coût annuel à :

Tableau 44. Montant annuel des autres approvisionnements (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Bois de chauffage	1 010 000	1 161 500	1 393 800	1 672 600	2 007 100
Emballages	750 000	862 500	1 035 000	1 242 000	1 490 400
Fournitures de bureau	400 000	460 000	552 000	662 400	794 900
Total	2 160 000	2 484 000	2 980 800	3 577 000	4 292 400

Source : Recherche personnelle

d) Achats non stockés

Eau et Electricité

La consommation mensuelle est estimée à 125 KWh pour l'électricité et à 50 m³ pour l'eau. Le kilowatt coûte en moyenne 350 Ariary, le mètre cube d'eau 750 Ariary. Nous dépensons donc mensuellement 81 250 Ariary proportionnellement à nos consommations (cf. Chapitre 2.3.2. Autres approvisionnements). En tenant compte de la majoration annuelle de 15 à 20 %, nous avons le tableau suivant.

Tableau 45. Consommation d'eau et d'électricité (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Eau et Electricité	975 000	1 121 250	1 345 500	1 614 600	1 937 500

Source : Recherche personnelle

Carburants

Tableau 46. Coût mensuel de carburants (en Ariary)

Types	Carburants (L)	PU	Montant
Véhicules frigorifiques	32	3 000	96 000
Camionnette	20	3000	60 000
Motocyclettes	15	3400	51 000
Total			207 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 47. Coût annuel de carburants (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Carburants	2 790 000	3 208 500	3 850 200	4 620 200	5 544 200

Source : Recherche personnelle

Petits équipements et fournitures d'élevage

Ce sont les balais, les seaux, les ampoules électriques... autrement dit des petits outillages qui peuvent être facilement usés. Suivant l'évolution de la production, leur montant s'augmentera. Pour la première année, il est évalué à 20 000 Ariary par mois.

Tableau 48. Consommation en petits équipements et fournitures d'élevage (en Ariary)

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Petits outillages et autres	540 000	621 000	745 200	894 200	1 073 060

Source : Recherche personnelle

1.1.2 Charges externes et autres

Elles comprennent les entretiens et réparations, les primes d'assurances, les publicités, le suivi vétérinaire et d'autres charges dans notre cas. Les bâtiments seront entretenus annuellement, les véhicules semestriellement. Le coût total de la maintenance vaut 1 500 000 Ariary par an.

Les primes d'assurances de vol, d'incendie et de transport s'élèvent à 500 000 Ariary. En ce qui concerne les publicités et le suivi vétérinaire, la dépense est estimée respectivement à raison de 2 750 000 Ariary (230 000 Ariary/mois) et de 300 000 Ariary annuellement (35 000 Ariary/mois). Pour les autres services extérieurs tels que les frais de poste et télécommunication, leur montant vaut 1 200 000 Ariary par an.

1.1.3 Impôts et taxes

Notre entreprise est assujettie à divers impôts et taxes. Comme nous réaliserons un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 000 000 Ariary, l'impôt sur les revenus s'applique à nos gains. Son montant sera déterminé ultérieurement. En outre, notre société doit s'acquitter d'autres impôts et taxes conformément à la réglementation en vigueur. A cet effet, nous prévoyons 250 000 Ariary chaque année.

1.1.4 Charges de personnel

Compte tenu de l'effectif par catégorie, la charge en salaire est donnée par le Tableau 49. Et en considérant les charges patronales sur les cotisations sociales : CNaPS 13%, OSIE 5% ; le Tableau 50 fournit la dépense annuelle de personnel.

Tableau 49. Charges salariales annuelles (en Ariary)

Poste	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Gérant	9 600 000	9 600 000	9 600 000	11 520 000	11 520 000
Responsables	19 200 000	19 200 000	19 200 000	23 040 000	23 040 000
Agents	24 000 000	24 000 000	24 000 000	28 800 000	28 800 000
Chauffeurs	5 760 000	5 760 000	5 760 000	6 912 000	6 912 000
Gaveurs	14 400 000	17 280 000	18 720 000	25 920 000	29 376 000
Ouvriers	9 600 000	11 520 000	12 480 000	17 280 000	19 584 000
Gardien	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 880 000	2 880 000
Total	84 960 000	89 760 000	92 160 000	116 352 000	122 112 000

Source : Recherche personnelle

Tableau 50. Dépenses de personnel (en Ariary)

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Total salaire	84 960 000	104 400 000	107 400 000	136 080 000	171 936 000
CNaPS 13%	11 044 800	13 572 000	13 962 000	17 690 400	22 351 680
OSIE 5%	4 248 000	5 220 000	5 370 000	6 804 000	8 596 800
Total	100 252 800	123 192 000	126 732 000	160 574 400	202 884 480

Source : Recherche personnelle

En somme, les comptes de charges sont représentés par le tableau ci-après.

Tableau 51. Comptes de charges (en Ariary)

N°	Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
60	Achats consommés	196 599 000	226 088 850	260 425 320	299 988 964	345 635 877
61	Services extérieurs	5 170 000	5 170 000	5 170 000	5 170 000	5 170 000
62	Autres services extérieurs	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
63	Impôts, taxes et versements assimilés	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
64	Charges de personnel	100 252 800	123 192 000	126 732 000	160 574 400	202 884 480
66	Charges financières	12 773 976	8 102 206	6 592 853	4 781 630	2 608 162
68	Dotations aux amortissements, provisions	10 434 300	10 434 300	10 434 300	10 434 300	10 434 300
	Total	326 580 076	374 437 356	410 804 473	482 399 294	568 182 818

Source : Recherche personnelle.

1.2. Comptes de produits

Selon le Plan Comptable Général 2005, le chiffre d'affaires « est constitué par les ventes de marchandises et la production vendue de biens et services. Il correspond au montant des affaires réalisées avec les tiers dans l'exercice de l'activité professionnelle normale et courante de l'entité ». Dans notre cas, il résulte de la commercialisation de foie gras d'oies et de ses dérivés. Sa valeur est obtenue par la multiplication de la quantité avec le prix du produit. Les deux tableaux ci-après récapitulent l'évolution de notre chiffre d'affaires sur cinq ans.

Tableau 52. Chiffre d'affaires de la première année d'exploitation (en Ariary)

Produits	Production mensuelle	Prix unitaire	Chiffres d'affaires	
			Mensuel	Annuel
Foies gras	300	32 000	9 600 000	115 200 000
Magrets et cuisses	864	16 000	13 824 000	165 888 000
Carcasses	1 680	7 000	11 760 000	141 120 000
Gésiers et cœurs	48	7 000	336 000	4 032 000
Fientes	650	40 000	26 000	312 000
Total			35 546 000	426 552 000

Source : Recherche personnelle.

Tableau 53. Evolution du chiffre d'affaire annuel (en Ariary)

Produits	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Foies gras	115 200 000	132 480 000	175 204 800	232 140 000	307 244 800
Magrets et cuisses	165 888 000	190 768 000	252 300 800	334 281 600	442 445 200
Carcasses	141 120 000	162 288 000	215 970 300	285 138 000	377 271 300
Gésiers et cœurs	4 032 000	4 634 000	6 172 200	8 146 800	10 774 900
Fientes	312 000	360 000	473 800	630 700	829 600
Total	426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800

Source : Recherche personnelle.

Le tableau ci-dessous récapitule les produits de l'entreprise.

Tableau 54. Comptes de produits (en Ariary)

N°	Intitulé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
701	Ventes de produits finis	426 240 000	490 170 000	649 648 100	859 706 400	1 137 736 200
703	Ventes de produits résiduels	312 000	360 000	473 800	630 700	829 600
	Total	426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800

Source : Recherche personnelle.

Nous pouvons voir que les ventes augmentent chaque année. Cette évolution correspond à l'accroissement de la production et des prix de commercialisation. Ainsi, nous réaliserons à la cinquième année un chiffre d'affaires de 1 138 565 800 Ariary environ le triple de celui de la première année.

Section 2. Etats financiers

Selon le PCG 2005, les états financiers sont formés par « l'ensemble complet et indissociable des documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de la situation de l'entité à la date de clôture des comptes ». Ils comprennent pour le présent projet : le bilan initial, les comptes des résultats et les bilans provisionnels, ainsi que le flux de trésorerie.

2.1. Bilan d'ouverture

Il permet de connaître la situation de départ du projet. Nous pourrions ainsi déterminer le capital social de l'entreprise.

Tableau 55. Bilan d'ouverture 01/01/N (en Ariary)

BILAN AU 01/01/N

ACTIFS	Note	Montant	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	Montant
ACTIFS NON COURANTS			CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles			Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000			
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES		89 343 000
Immobilisations corporelles					
Terrain		60 000 000			
Constructions		19 300 000	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de transport		35 500 000	Emprunts et dettes financières		46 800 000
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000			
Matériels et outillages		13 053 000	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		46 800 000
Installation générale		1 000 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000			
ACTIF COURANT			PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours		0	Dettes à court terme		29 262 650
Créances et emplois assimilés		0			
Trésorerie et équivalents de trésorerie		0			
Trésorerie		29 262 650			
TOTAL ACTIFS COURANTS		29 262 650	TOTAL PASSIFS COURANTS		29 262 650
TOTAL DES ACTIFS		165 405 650	TOTAL PASSIFS		165 405 650

Source : Recherche personnelle.

2.2. Comptes de résultats prévisionnels

Les comptes de résultats par nature déterminent la performance de la société à concevoir des profits. Il fait apparaître la suffisance des ressources créées pour couvrir la totalité des charges. En d'autres termes, cet état financier regroupe les charges et les produits d'une période, répartis en opérations courantes d'exploitation, en opérations financières et en opérations exceptionnelles. Ils sont présentés dans le Tableau 56 ci-dessous.

A sa lecture, on note une augmentation nette du résultat annuel de l'exercice. Le résultat net de la cinquième année est supérieur à cinq fois de celui de la première année. On peut déjà affirmer que le projet est rentable.

2.3. Bilans prévisionnels

Le bilan se définit comme étant un état récapitulatif des actifs, des passifs, et des capitaux propres de l'entité à la date de clôture des comptes. Il fournit des renseignements sur la situation passée et actuelle de l'entreprise et aide dans la prise de décision qui engage son avenir. Les tableaux ci-après montrent les bilans des cinq premières années d'exploitation.

Tableau 56. Compte de résultats prévisionnels (par nature, en Ariary)

Rubriques	Note	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires		426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800
Production stockée						
Production immobilisée						
I-Production de l'exercice		426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800
Achats consommés		196 599 000	226 088 850	260 425 320	299 988 964	345 635 877
Services extérieurs et autres consommations		6 370 000	6 370 000	6 370 000	6 370 000	6 370 000
II-Consommation de l'exercice		202 969 000	232 458 850	266 795 320	306 358 964	352 005 877
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I- II)		223 583 000	258 071 150	383 326 580	553 978 136	786 559 923
Charges de personnel		100 252 800	123 192 000	126 732 000	160 574 400	202 884 480
Impôts, taxes et versements assimilés		250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		123 080 200	134 629 150	256 344 580	393 153 736	583 425 443
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeurs		10 434 300	10 434 300	10 434 300	10 434 300	10 434 300
Reprise sur provisions et pertes de valeurs						
V-RESULTAT OPERATIONNEL		112 645 900	124 194 850	245 910 280	382 719 436	572 991 143
Produits financiers			0	0	0	0
Charges financières		12 773 976	8 102 206	6 592 853	4 781 630	2 608 162
VI-RESULTAT FINANCIER		-12 773 976	-8 102 206	-6 592 853	-4 781 630	-2 608 162
VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)		99 971 924	116 192 644	239 417 427	378 037 806	570 482 982
Impôts exigibles sur résultats		24 992 981	29 048 161	59 854 357	94 509 452	100 000 000
Impôts différés (Variations)						
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		351 573 057	403 385 517	470 558 830	576 808 745	668 082 818
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		74 978 943	87 144 483	179 563 070	283 528 355	470 482 982
Produits extraordinaires		0	0	0	0	0
Charges extraordinaires		0	0	0	0	0
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0	0	0	0	0
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		74 978 943	87 144 483	179 563 070	283 528 355	470 482 982

Source : Recherche personnelle.

Tableau 57. Bilan du 31/12/Année 1

BILAN

Exercice clos le 31/12/N

Unité monétaire : Ariary

ACTIFS	Note	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	N
ACTIFS NON COURANTS					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles					Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000	130 000	520 000	Résultat de l'exercice		74 978 943
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	140 000	560 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES		166 807 425
Immobilisations corporelles							
Terrain		60 000 000		60 000 000			
Constructions		19 300 000	965 000	18 335 000			
Matériels de transport		35 500 000	7 100 000	28 400 000	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000	594 000	5 346 000	Emprunts et dettes financières		40 511 030
Matériels et outillages		13 053 000	1 305 300	11 747 700	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		40 511 030
Installations techniques		1 000 000	200 000	800 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000	10 434 300	125 708 700			
ACTIF COURANT					PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours					Dettes à court terme		0
Créances et emplois assimilés							
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie		79 024 273	0	79 024 273			
TOTAL ACTIFS COURANTS		79 024 273	0	79 024 273	TOTAL PASSIFS COURANTS		0
TOTAL DES ACTIFS		215 167 273	10 334 300	204 832 973	TOTAL PASSIFS		204 832 973

Source : Recherche personnelle.

Tableau 58. Bilan du 31/12/Année 2

BILAN

Exercice clos le 31/12/N+1

Unité monétaire : Ariary

ACTIFS	Note	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	N
ACTIFS NON COURANTS					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles					Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000	260 000	390 000	Report à nouveau		74 978 943
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	280 000	420 000	Résultat de l'exercice		87 144 483
Immobilisations corporelles					TOTAL CAPITAUX PROPRES		251 466 426
Terrain		60 000 000		60 000 000			
Constructions		19 300 000	1 930 000	17 370 000			
Matériels de transport		35 500 000	14 200 000	21 300 000	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000	1 188 000	4 752 000	Emprunts et dettes financières		32 964 266
Matériels et outillages		13 053 000	2 610 600	10 442 400	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		32 964 266
Installations techniques		1 000 000	200 000	800 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000	20 668 600	115 474 400			
ACTIF COURANT					PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours					Dettes à court terme		0
Créances et emplois assimilés							
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie		168 956 292	0	168 956 292			
TOTAL ACTIFS COURANTS		168 956 292	0	168 956 292	TOTAL PASSIFS COURANTS		0
TOTAL DES ACTIFS		305 099 292	20 668 600	284 430 692	TOTAL PASSIFS		284 430 692

Source : Recherche personnelle.

Tableau 59. Bilan du 31/12/Année 3

BILAN

Exercice clos le 31/12/N+2

Unité monétaire : Ariary

ACTIFS	Note	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	N
ACTIFS NON COURANTS					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles					Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000	390 000	260 000	Report à nouveau		162 123 426
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	420 000	280 000	Résultat de l'exercice		179 563 070
Immobilisations corporelles					TOTAL CAPITAUX PROPRES		431 029 496
Terrain		60 000 000		60 000 000			
Constructions		19 300 000	2 895 000	16 405 000			
Matériels de transport		35 500 000	21 300 000	14 200 000	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000	1 782 000	4 158 000	Emprunts et dettes financières		23 908 149
Matériels et outillages		13 053 000	3 915 900	9 137 100	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		23 908 149
Installations techniques		1 000 000	300 000	700 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000	31 002 900	105 140 100			
ACTIF COURANT					PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours					Dettes à court terme		0
Créances et emplois assimilés							
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie		349 797 545	0	349 797 545			
TOTAL ACTIFS COURANTS		349 797 545	0	349 797 545	TOTAL PASSIFS COURANTS		0
TOTAL DES ACTIFS		485 940 545	31 002 900	454 937 645	TOTAL PASSIFS		454 937 645

Source : Recherche personnelle.

Tableau 60. Bilan du 31/12/Année 4

BILAN

Exercice clos le 31/12/N+3

Unité monétaire : Ariary

ACTIFS	Note	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	N
ACTIFS NON COURANTS					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles					Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000	520 000	130 000	Report à nouveau		341 686 496
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	560 000	140 000	Résultat de l'exercice		283 528 355
Immobilisations corporelles					TOTAL CAPITAUX PROPRES		714 557 851
Terrain		60 000 000		60 000 000			
Constructions		19 300 000	3 860 000	15 440 000			
Matériels de transport		35 500 000	28 400 000	7 100 000	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000	2 376 000	3 564 000	Emprunts et dettes financières		13 040 808
Matériels et outillages		13 053 000	5 221 200	7 831 800	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		13 040 808
Installations techniques		1 000 000	400 000	600 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000	41 337 200	94 805 800			
ACTIF COURANT					PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours					Dettes à court terme		0
Créances et emplois assimilés							
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie		632 792 859	0	632 792 859			
TOTAL ACTIFS COURANTS		632 792 859	0	632 792 859	TOTAL PASSIFS COURANTS		0
TOTAL DES ACTIFS		768 935 859	41 337 200	727 598 659	TOTAL PASSIFS		727 598 659

Source : Recherche personnelle.

Tableau 61. Bilan du 31/12/Année 5

BILAN

Exercice clos le 31/12/N+4

Unité monétaire : Ariary

ACTIFS	Note	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	N
ACTIFS NON COURANTS					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles					Capital émis		89 343 000
Frais de développement immobilisables		650 000	650 000	0	Report à nouveau		625 214 851
Logiciels informatiques et assimilés		700 000	700 000	0	Résultat de l'exercice		470 482 982
Immobilisations corporelles					TOTAL CAPITAUX PROPRES		1 185 040 832
Terrain		60 000 000		60 000 000			
Constructions		19 300 000	4 825 000	14 475 000			
Matériels de transport		35 500 000	35 500 000	0	PASSIFS NON COURANTS		
Matériels de bureau et informatiques		5 940 000	2 970 000	2 970 000	Emprunts et dettes financières		0
Matériels et outillages		13 053 000	6 526 500	6 526 500	TOTAL PASSIFS NON COURANTS		0
Installations techniques		1 000 000	500 000	500 000			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		136 143 000	51 671 500	84 471 500			
ACTIF COURANT					PASSIFS COURANTS		
Stocks et en cours					Dettes à court terme		0
Créances et emplois assimilés							
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Trésorerie		1 100 569 332	0	1 100 569 332			
TOTAL ACTIFS COURANTS		1 100 569 332	0	1 100 569 332	TOTAL PASSIFS COURANTS		0
TOTAL DES ACTIFS		1 236 712 332	51 671 500	1 185 040 832	TOTAL PASSIFS		1 185 040 832

Source : Recherche personnelle.

2.4. Flux de trésorerie

L'objet du tableau des flux de trésorerie consiste à apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation de ces flux¹⁶. A cet effet, nous pourrions prévenir les difficultés de remboursement des emprunts. Dans la représentation de ces flux, nous appliquons la méthode directe. Il est à noter que les flux de trésorerie de notre entreprise restent toujours positifs d'après le tableau 62.

Ce chapitre nous a introduits dans l'évaluation du projet. Nous avons constaté dans l'élaboration de ces différents états financiers son niveau de rentabilité. Nous poursuivons dans ce sens en entamant l'évaluation proprement dite.

¹⁶ PCG 2005.

Tableau 62. Flux de trésorerie (méthode directe, en Ariary).

TABLEAU DE FLUX DES TRESORERIE

Libellés	Note	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles						
Encaissement reçus des clients		426 552 000	490 530 000	650 121 900	860 337 100	1 138 565 800
Sommes versées aux fournisseurs		203 219 000	232 708 850	267 045 320	306 608 964	352 255 877
Sommes versées au personnel		100 252 800	123 192 000	126 732 000	160 574 400	202 884 480
Intérêts et autres frais financiers payés		12 773 976	8 102 206	6 592 853	4 781 630	2 608 162
Impôts sur les résultats payés		24 992 981	29 048 161	59 854 357	94 509 452	100 000 000
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		85 313 243	97 478 783	189 897 370	293 862 655	480 817 282
Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires		0	0	0	0	0
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		85 313 243	97 478 783	189 897 370	293 862 655	480 817 282
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement						
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		0				
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		0	0	0	0	0
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières						
Intérêts encaissés sur placements financiers			0	0	0	0
Dividendes et quote-part de résultats reçus						
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		0	0	0	0	0
Flux de trésoreries liées aux activités de financement						
Encaissements provenant d'emprunts		0				
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		35 551 620	7 546 764	9 056 117	10 867 340	13 040 808
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-35 551 620	-7 546 764	-9 056 117	-10 867 340	-13 040 808
Incidences de variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités						
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		49 761 623	89 932 019	180 841 253	282 995 314	467 776 473
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		29 262 650	79 024 273	168 956 292	349 797 545	632 792 859
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		79 024 273	168 956 292	349 797 545	632 792 859	1 100 569 332
Variation de trésorerie de la période		49 761 623	89 932 019	180 841 253	282 995 314	467 776 473

Source : Recherche personnelle.

Chapitre 3. Evaluations du Projet

L'évaluation d'un projet est souvent conçue comme une sanction finale dans le sens où l'on cherche tout d'abord à savoir si sa réalisation sera intéressante ou non. Elle devra aussi être constructive en s'associant à un processus de modélisation afin de déboucher sur une simulation active permettant la genèse des stratégies. Ainsi, l'importance de l'intégrer dès l'élaboration du projet se trouve expliquée.

C'est dans cette approche que nous achèverons l'étude du présent projet en réalisant son évaluation par rapport aux critères financiers, usuels et socioéconomiques. En dernier lieu, nous verrons son schéma de synthèse.

Section 1. Evaluation financière

L'évaluation financière veille à l'effectivité de la rentabilité du projet. Il importe d'étudier la rentabilité par les ratios et selon les critères de rentabilité.

1.1. Rentabilité globale et financière

Grâce à différents ratios, nous pouvons avoir rapidement une vue d'ensemble de l'efficacité du projet. Nous nous intéressons principalement aux ratios relatifs à la rentabilité globale et financière.

1.1.1 Ratios de rentabilité globale

Ils mesurent la rentabilité de l'emploi de l'actif total de l'entreprise. Cette évaluation peut être effectuée soit à partir de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) soit du Résultat Opérationnel (RO) soit à partir du Résultat Net de l'Exercice (RNE). Nous avons ainsi trois différents ratios notés R1, R2, R3 dont la formule et la valeur sont données ci-dessous :

$$R_1 = \frac{EBE}{Actif\ Total} \times 100 \quad R_2 = \frac{RO}{Actif\ Total} \times 100 \quad R_3 = \frac{RNE}{Actif\ Total} \times 100$$

Tableau 63. Valeur des ratios relative au présent projet

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
R_1	60,09%	47,33%	56,35%	54,03%	49,23%
R_2	55,04%	43,70%	54,08%	52,61%	48,36%
R_3	36,60%	30,64%	39,47%	38,97%	39,70%

Source : Recherche personnelle.

A la lecture de ce tableau, nous pouvons dire que notre projet est financièrement rentable.

1.1.2 Ratios de rentabilité financière

Ils déterminent le taux de rentabilité des capitaux. Comme il existe au moins deux types de capitaux en matière entrepreneuriale, on distingue deux ratios :

- le ratio de rentabilité des capitaux propres R_4 relatifs à ce type de capitaux, donné par le rapport entre le bénéfice net et les capitaux propres ;

- le ratio de rentabilité des capitaux permanents R_5 qui est égal au rapport entre le résultat net et les capitaux permanents.

Dans le cadre du présent projet, leur valeur reste encourageante malgré une certaine fluctuation. Nous sommes sûres de sa rentabilité financière.

Tableau 64. Evolution des ratios de rentabilité financière

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
R_4	45,63%	34,65%	41,66%	39,68%	39,70%
R_5	36,60%	30,64%	39,47%	38,97%	39,70%

Source : Recherche personnelle.

1.2. Critères de rentabilité

Quatre paramètres permettent de juger la rentabilité financière d'un projet : sa Valeur Actuelle Nette (VAN), son Taux de Rentabilité Interne (TRI), le Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) et son Indice de Profitabilité (IP).

1.2.1 Valeur Nette Actuelle

Elle représente la valeur actualisée des flux futurs attendus du projet ramenés à la date d'investissement. A partir de cette donnée, nous pourrions connaître la rentabilité du projet ainsi que le nombre d'années du remboursement de l'investissement initial.

Elle consiste en la somme des valeurs actualisées des cash-flows réduite du montant des investissements. Le cash-flow étant les flux dégagés de l'entreprise ou la réintégration des amortissements au résultat net, appelé aussi marge brute ou capacité d'autofinancement.

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{C_j}{(1+i)^j} - I,$$

C_j le cash-flow, i le taux d'actualisation, n sa durée

Le tableau suivant récapitule le calcul de la VAN au taux de 20% correspondant à celui de l'emprunt.

Tableau 65. Calcul de la VAN (en Ariary)

Année	Facteur actualisation	Cash Flow	Valeurs actualisées
0		165 405 650	-165 405 650
1	0,83	85 313 243	71 094 369
2	0,69	97 478 783	67 693 599
3	0,58	189 897 370	109 894 311
4	0,48	293 862 655	141 716 172
5	0,40	480 817 282	193 229 682
Total		1 312 774 982	418 222 484

Source : Recherche personnelle.

La positivité de la VAN qui atteint 418 222 484 Ariary signifie que la rentabilité de l'investissement est supérieure au taux exigé. D'ailleurs sa valeur est assez élevée pour envisager les meilleures perspectives d'avenir.

1.2.2 Taux de rentabilité interne

Appelé également taux moyen de rentabilité ou encore taux de rendement du point mort, le TRI est le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est nulle. Il représente le taux d'intérêt maximum que le projet peut supporter.

Pour le calcul, il suffit de prendre un taux élevé, de l'appliquer sur le cash flow et d'interpoler les résultats. Dans le cas de notre projet, le TRI s'élève à environ 79,23 %. Nous disposons ainsi d'une large marge de sécurité qui est égale à la différence entre le TRI et taux d'emprunt et vaut 59,23 %. En conséquence, nous pourrions encore contracter d'autres emprunts. Le tableau suivant montre l'actualisation au taux de rentabilité interne.

Tableau 66. Valeur actualisée au taux TRI=79,23% (en Ariary)

Année	Facteur actualisation	Cash Flow	Valeurs actualisées
0		165 405 650	-165 405 650
1	0,56	85 313 243	47 599 868
2	0,31	97 478 783	30 345 108
3	0,17	189 897 370	32 982 748
4	0,10	293 862 655	28 477 481
5	0,05	480 817 282	25 997 198
Total		1 312 774 982	0

Source : Recherche personnelle.

1.2.3 Délai de récupération des capitaux investis

En anglais « pay-back », il s'agit de la période nécessaire au recouvrement du coût initial. Au bout de ce délai, le cumul de cash-flows actualisés sera égal à l'investissement initial. Il faut faire une interpolation pour le déterminer.

Tableau 67. Cumul de cash-flows actualisés (en Ariary)

Année	Facteur actualisation	Cash Flow	Valeurs actualisée	Cumul	Fonds investis
0		165 405 650	-165 405 650		
1	0,83	85 313 243	71 094 369	71 094 369	
2	0,69	97 478 783	67 693 599	138 787 969	165 405 650
3	0,58	189 897 370	109 894 311	248 682 280	
4	0,48	293 862 655	141 716 172	390 398 452	
5	0,40	480 817 282	193 229 682	583 628 134	
Total		1 312 774 982	418 222 484		

Source : Recherche personnelle.

Nous avons donc,

$$\frac{DRCI - 2}{3 - 2} = \frac{165405650 - 138787969}{248682280 - 138787969} = 0,242$$

Le DRCI vaut ainsi 2,242 ans soit 2 ans, 2 mois et 28 jours. Nous récupérerons nos investissements dans ce délai qui est inférieur à la durée de remboursement de dettes de cinq ans.

1.2.4 Indice de profitabilité

L'Indice de profitabilité mesure l'avantage induit par 1 Franc de capital initial. C'est le rapport entre la somme de cash-flows actualisées et celle de l'investissement. Le rapport entre la VAN et l'investissement initial représente le profit généré par un Franc.

Dans le cas de notre projet, il vaut

$$IP = 1 + \frac{418\,222\,484}{165\,405\,605} = 3,53$$

Un Ariary rapporte donc un bénéfice de 2,53. Le capital investi devra donc générer des gains proportionnellement à ce taux soit plus du double de sa valeur. Nous avons ainsi démontré la rentabilité du présent projet. Mais il faudra l'évaluer par rapport aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

Section 2. Evaluation selon les critères

2.1. Pertinence

Elle fait en général référence à une adéquation des objectifs du projet à son environnement. Pour un projet local, elle consiste à « soutenir des objectifs et des actions locales qui présentent un intérêt suffisant au regard des enjeux locaux et départementaux, qu'ils soient objectifs ou subjectifs » selon le cabinet Argos. Dans ce sens, tout en assurant la satisfaction des consommateurs, le projet participe également à la modernisation du système d'élevage. En outre, ses impacts dans les domaines socioéconomiques et financiers ne peuvent pas être ignorés.

2.2. Efficacité

D'après M. Gervais¹⁷, « l'efficacité s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation ». Elle correspond donc à la capacité à réaliser ses objectifs. En ce qui concerne le présent projet, la plupart des facteurs de production sont déjà déterminés en ce sens. D'ailleurs, la prévision sur la production et sur la vente reflète son efficacité.

2.3. Efficience

L'efficience se mesure à travers le rapport entre les résultats et les moyens utilisés. Elle rejoint l'idée de rendement en cherchant à optimiser l'emploi des ressources dans la production des outputs.

L'efficience de ce projet n'est plus à prouver. D'ailleurs, les évaluations effectuées précédemment lui accordent cette qualité. En outre, cette dernière se constate grâce à l'indice de profitabilité de 353% mais aussi à travers l'évolution des chiffres d'affaires qui seront réalisés.

2.4. Viabilité

Elle correspond à la possibilité de développement et d'aboutissement. Elle vise à évaluer la capacité de l'action et des résultats à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure. La viabilité financière de notre projet garantit sa viabilité générale. Les différentes études réalisées lors de l'élaboration de ce projet confirment d'ailleurs sa pérennité.

¹⁷ M. Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 5e édition, 1996, page 11

Section 3. Impacts socioéconomiques

Pour terminer l'évaluation de ce projet, il nous reste à analyser ses impacts sur son environnement. Pour ce faire, nous allons voir successivement les impacts économiques et sociaux.

3.1. Evaluation économique

L'évaluation économique permet de connaître l'importance du projet dans l'économie nationale en tenant compte du nombre d'emplois créés, du poids de la valeur ajoutée. Le présent projet génère une valeur assez élevée et soutenue de valeurs ajoutées.

Tableau 68. Evolution des valeurs ajoutées (en Ariary)

N	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Montant	223 583 000	258 071 150	383 326 580	553 978 136	786 559 923

Source : Recherche personnelle.

L'objectif de l'état étant de lutter contre la pauvreté, la mise en œuvre de ce projet contribuera à l'amélioration de notre situation économique : d'une part par la création d'emploi et d'autre part par l'amélioration notable des recettes fiscales due au paiement des impôts et taxes.

3.2. Evaluation sociale

La réalisation du projet permettra de résoudre partiellement le problème de chômage grâce à la création d'emploi. En même temps, elle rendra possible l'augmentation du pouvoir d'achat des employés et d'une partie de la population locale en raison de la nécessité des services connexes.

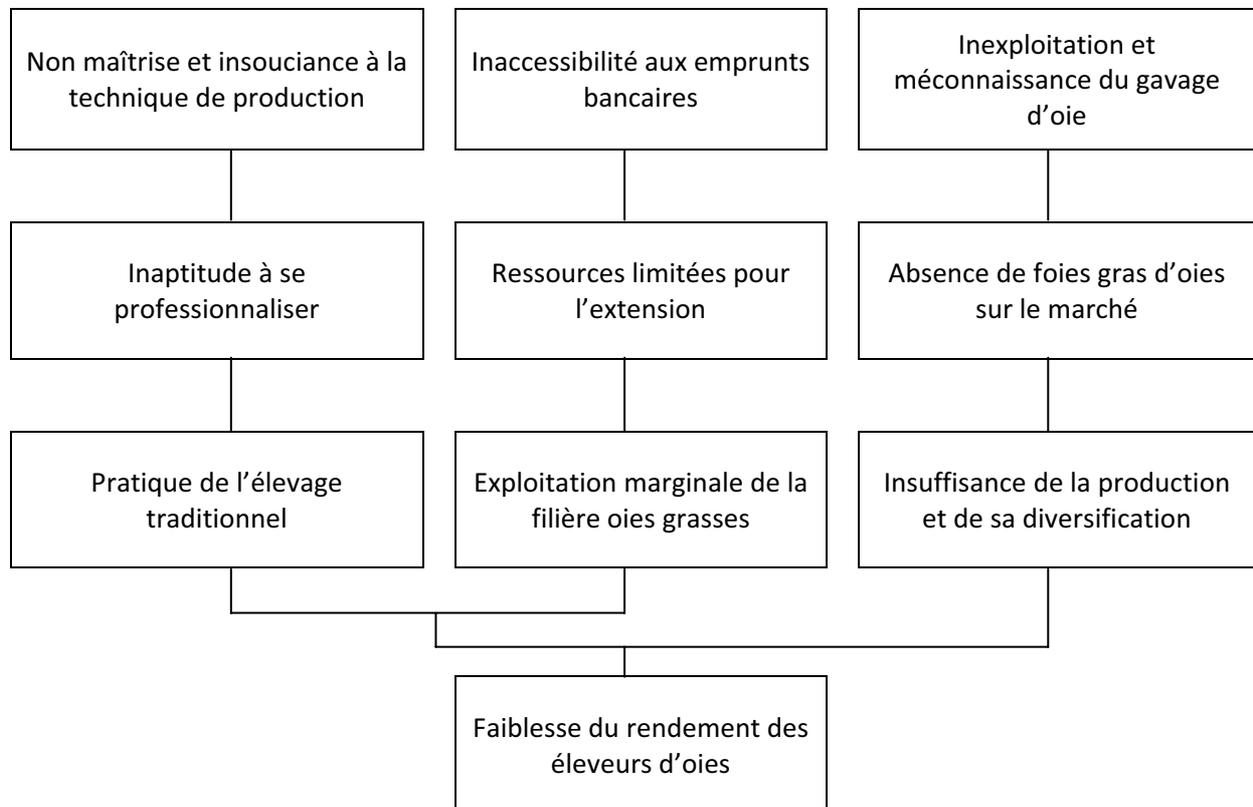
En somme, le présent projet pourra contribuer au développement local de la région d'implantation. Il pourra améliorer également la paix sociale.

Section 4. Schéma de synthèse

De l'analyse des besoins se dégage une liste de problèmes. Cette liste ordonnée des effets aux causes forme l'arbre des problèmes. A chaque problème doit correspondre une solution, ainsi s'établit l'arbre des objectifs. La genèse d'un projet se déroule de cette façon. Il suffit ensuite de rassembler toutes les informations pertinentes pour aboutir au cadre logique du projet.

4.1. Arbre des problèmes

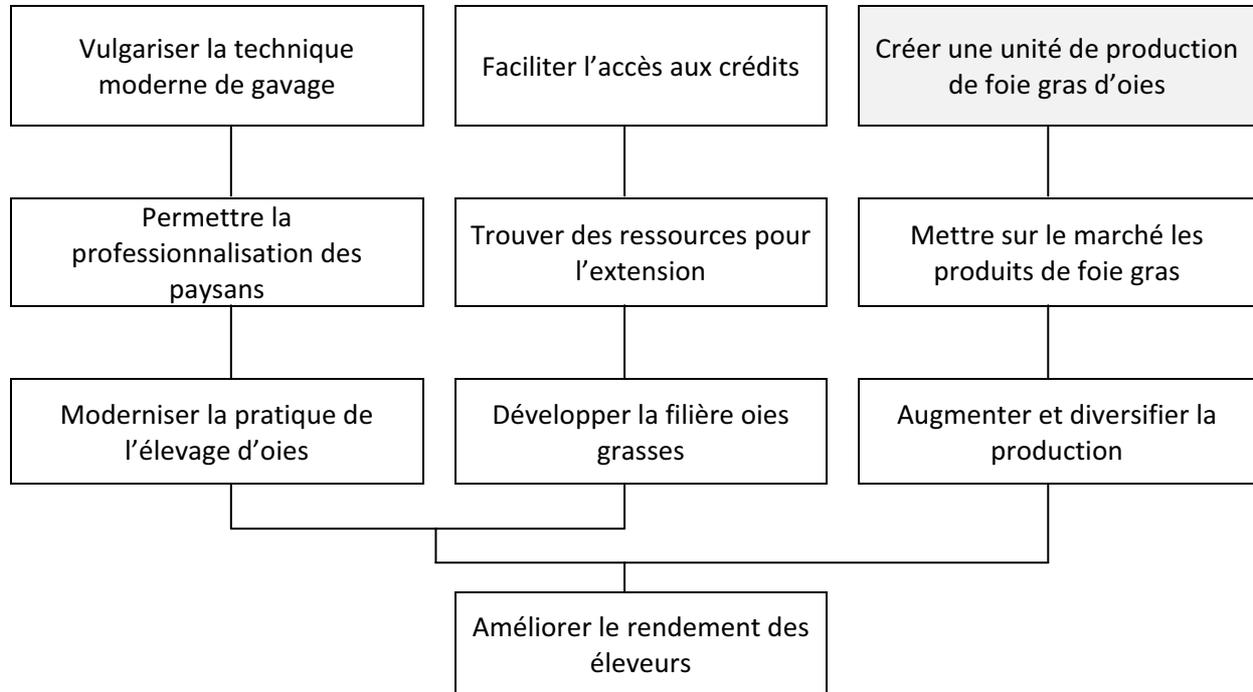
Figure 8. Arbre des problèmes



Source : Recherche personnelle

4.2. Arbre des objectifs

Figure 9. Arbre des objectifs



Source : Recherche personnelle

4.3. Cadre logique

On entend par cadre logique, « un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi, et l'évaluation d'un projet »

Il est formé par un tableau à double entrée qui permet de faire une vision systématique 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. Il explicite les éléments critiques du projet et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et évaluation.

Tableau 69. Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectifs globaux	Contribuer à : L'amélioration du niveau de vie de la population locale ; La mise en valeur de l'image des produits agroalimentaire malgaches ; La représentativité et la viabilité de la filière oies gavées	5% de réduction du taux de pauvreté 15 % d'augmentation de la vente des produits agroalimentaires notamment d'oies gavées ainsi que de l'offre.	Rapport du Ministère chargé de la Population ; Rapport du Ministère Chargé du Commerce, et de l'INSTAT.	Stabilité politico-économique ; Disponibilité de produits de bonne qualité sur le marché.
Objectif spécifique	Produire 300Kg de foie gras d'oie par mois dans la commune d'Anosiala, à partir du 26 juin 2011	3 600 Kg de foie gras et 31 104 Kg de viandes d'oies mis par an sur le marché	Journal de vente	Faible fluctuation des prix de matières premières et des charges d'exploitation
Résultats	480 oies gavées par mois 7 Bâtiments construits 43 emplois créés	500 jars/mois mis en gavage Clefs en main Cotisations sociales versées	Cahiers de charge Descente sur le terrain Reçu de paiement	Existence de toutes les ressources nécessaires
Activités	Achat de matières premières Recrutement et formation du personnel Agencement et installation des matériels Construction de bâtiments	500 PAG, 11 250 Kg de maïs, 150 Kg de sel, 300 L d'huile 42 personnels recrutés Matériel de stockage et d'abattage 5 bâtiments d'élevage 1 abattoir 2 locaux : administration et gardiennage	Factures Contrat de travail signé Descente sur terrain Contrat de construction avec une entreprise BTP	Accords avec les fournisseurs Disponibilité de personnel qualifié Autorisations administratives
Intrants	Dossier du projet Terrain Ressources humaines Apport du promoteur Financement des institutions de crédit	Constitution de la société Valeur 60 000 000 Ariary 1 gérant Apport en numéraire et en nature de 29 343 000 Ariary Emprunt à LT et à CT de 76 062 650 Ariary	Carte statistique Carte professionnelle Titre foncier Lettre d'engagement Acte notarial Contrat d'emprunt	Réglementation sur la création d'une société Décision des institutions sur le financement.

Source : Recherche personnelle

Dans ce chapitre, nous avons pu déterminer précisément la rentabilité du projet que ce soit d'ordre financier, d'ordre économique ou d'ordre social. Les valeurs de différentes ratios et indices nous ont démontré sa performance. Le présent projet satisfait excellentement les critères usuels d'évaluation. On ne peut pas ignorer également ses impacts socioéconomiques comme ils doivent concorder à son schéma de synthèse.

Cette troisième partie nous a permis d'évaluer le projet. Pour les évaluations financières (avant financement), nous avons remarqué qu'il nécessite des investissements assez considérables et engendre des charges importantes. Cependant, il génère des chiffres d'affaires et des bénéfices élevés qui sont majorés annuellement. Enfin, les évaluations proprement dites du projet nous ont confirmé ses rentabilités globales, financières, économiques et sociales.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, la mise en place de ce projet répond au souci de développement actuel. Il sera d'une aide précieuse à la région d'implantation et un moyen incontournable dans l'amélioration des revenus et des compléments alimentaires de la population locale.

A partir de l'analyse succincte de la filière palmipède gras, nous avons pu constater que ce secteur reste encore largement exploitable. A Madagascar, l'élevage d'oie reste traditionnel, les canards sont les seules espèces utilisées pour la production de foie gras. D'ailleurs, l'exploitation de ce secteur se trouve favorisée par l'environnement socioéconomique présent. Entre autres, l'étude marketing a fait apparaître un énorme écart entre la demande et l'offre en foie gras et produits dérivés que ce soit au niveau national ou mondial. Ce qui implique la nécessité de la production. Mais afin de contrôler 6% du marché national de foie gras, qui correspond à notre objectif, les stratégies push et pull, ainsi que la politique marketing mix seront adoptées dans ce projet.

Pour bien assurer la conduite du projet, il faut avant tout maîtriser les aspects techniques de la production. L'analyse de ceux-ci permet de constater les opportunités et les contraintes liées à l'exploitation. En fonction de ces dernières, nous avons envisagé la capacité de production et identifié ses facteurs, en particulier le besoin en matières premières. L'élaboration de l'organisation du projet est effectuée également dans ce sens. S'agissant de l'organisation structurelle, nous avons opté pour la structure hiérarchico-fonctionnelle en vue d'optimiser la production. Pour la gestion des ressources humaines, différentes politiques sont considérées afin d'assurer leur efficacité. Le chronogramme d'activités est établi suivant ces mêmes motifs.

L'étude financière ainsi que l'évaluation du projet nous ont permis de confirmer la rentabilité de la production d'oies gavées. Malgré une dépense financière assez élevée, nous avons dégagé un résultat net positif et conséquent dès la première année d'exploitation. En plus, ce bénéfice ne cesse d'augmenter annuellement. La rentabilité du présent projet se caractérise aussi par le niveau élevé des ratios et des outils d'évaluation et par leur satisfaction. D'autre part, les impacts socioéconomiques du présent projet ne pourront pas être négligés. Les personnes bénéficiaires ne se limitent pas au promoteur ainsi que les employés, mais englobent bien évidemment la population locale et en outre, la majorité de la population malgache grâce à la création de valeur ajoutée, au paiement d'impôts et taxes et la mise en œuvre des actions sociales relatives au projet.

Bien que la filière palmipède gras puisse devenir un secteur clé dans le développement économique et que sa rentabilité soit démontrée tout au long de ce mémoire, l'insuffisance de

soutiens surtout technique et financier à son sujet empêche son décollerment. Ainsi, le présent travail demeurera seulement (et peut-être) une référence en la matière (palmipèdes gras) quoi qu'il ait nécessité beaucoup d'efforts physiques et intellectuels. Sa réalisation semble difficile voire impossible sans l'aide et la confiance du pouvoir public premièrement lieu ainsi que des partenaires concernés.

ANNEXE 1

Composition chimique

Maïs

H ₂ O	Ma	Mg	ENA	Mc	Ca	P
13	10	4,3	69	2	3	0,23

Foie gras

	Unité	Quantité
Energie STD	Kcal	448
Energie STD	Kj	1851
Eau	g	42
Protéine		10
Glucides disponibles		3
Glucides disponibles	g mono	3,3
Lipides	g	44
Acides Gras saturés		12
Acides Gras mono insaturés		25,2
Acides Gras polyinsaturés		4,8
Cholestérols	mg	380
Sodium	g	740
Magnésium	mg	15
Phosphores		190
Potassium		170
Calcium		10
Fer		6,4
Rétinol	µg	950
Vitamine E	mg	0,35
Vitamine C		2
Thiamine		0,03
Riboflavine		0,6
Folates	µg	566

Source : Recherche personnelle

ANNEXE 2

Questionnaire d'enquête

01- De quelle(s) région(s) approvisionnez-vous de vos volailles ?

02- Quelles espèces se vendent le plus ?

- Canards
- Oies
- Autre :

03- A quelle saison réalisez-vous le meilleur chiffre d'affaires ?

- Fin de semaine
- Jour de fêtes
- Autre :

04- A quel prix vous vendez les oies ?

- Moins de 10 000 Ariary
- 10 000 à 20 000 Ariary
- Plus de 20 000 Ariary

05- Est-ce qu'elles sont engraisées ? Par quelle méthode ?

- Oui :
- Non

06- Consommez-vous de foies gras ? A quelle fréquence ?

- Oui :
- Non

07- Combien de quantité prenez-vous à chaque achat ?

- Moins de 500 g
- 500 g à 1 Kg
- Plus de 1 Kg

08- Comment trouvez-vous le prix de ces produits ?

- Chère
- Abordable
- Bon marché

ANNEXE 3

Budget initial de Trésorerie Mensuel

Rubriques	M	M+1	M+2	M+3	M+4	M+5
Encaissement						
Vente	0	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000
Emprunt à CT						
Total encaissement	0	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000
Décaissement						
Achats consommés	16 858 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250
Services extérieurs	3 400 000	420 830	420 830	420 830	420 830	420 830
Autres services extérieurs	400 000	0	0	0	0	0
Impôts et assimilés	250 000	0	0	0	0	0
Charges de personnel	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400
Remboursement						
Total décaissement	29 262 650	25 133 480	25 133 480	25 133 480	25 133 480	25 133 480
Soldes	-29 262 650	10 412 520	10 412 520	10 412 520	10 412 520	10 412 520
Soldes cumulés	-29 262 650	-18 850 130	-8 437 610	1 974 910	12 387 430	22 799 950

Rubriques	M+6	M+7	M+8	M+9	M+10	M+11
Encaissements						
Vente	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000	35 546 000
Emprunt à CT						
Total encaissements	35 546 000					
Décaissements						
Achats consommés	16 358 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250	16 358 250
Services extérieurs	420 830	420 830	420 830	420 830	420 830	420 830
Autres services extérieurs	0	0	0	0	0	0
Impôts et assimilés	0	0	0	0	0	0
Charges de personnel	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400	8 354 400
Remboursement	32 676 626					15 648 970,11
Total décaissements	57 810 106	25 133 480	25 133 480	25 133 480	25 133 480	40 782 450
Soldes	-22 264 106	10 412 520	10 412 520	10 412 520	10 412 520	-5 236 450
Soldes cumulés	535 844	10 948 364	21 360 884	31 773 404	42 185 924	36 949 474

Source : Recherche personnelle

ANNEXE 4

Bâtiments et Matériels de Gavage

Local de gavage : épinettes



Gaveuse



Source : Recherche personnelle

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Antsa R, *Le taux d'activité est de 60,4%*, in Journal de l'Economie N°23, 02 -8 Août 2010.
- [2] Institut Technique de l'Aviculture (français), *Situation de la production et du marché du foie gras*, France, 2010, 04 pages
- [3] Ministère de l'Elevage, *Recensement de l'Agriculture, Campagne agricole 2004-2005, Tome IV*, Madagascar, 2007,83 pages.
- [4] Ministère de l'Elevage, *Monographie de la commune d'Anosiala*, Madagascar, 2007,15 pages.
- [5] Etude du Cabinet MAGE, 1996, cité dans : Ramiaranjatovo Arson Marc, Mémoire INSCAE, 2000.
- [6] Office de l'Elevage (français), *Le marché du foie gras en 2006*, France, 2007, 12 pages.
- [7] Thierry Jouan, *Marketing international et Négociation*, Edition électronique, 112 pages.
- [8] Station expérimentale de l'oie de Coulaures, *Guide pratique du gavage de l'oie*, France, 2009, 4 pages.
- [9] Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget et al., *Plan Comptable Général 2005*, Edition Juridika, Madagascar, 2005, 160 pages.
- [10]M. Gervais, *Contrôle de gestion*, Economica, France, 1996, 256 pages.
- [11]Robert Houdayer, *Evaluation Financière Des Projets*, Economica, France, 2008, 431 pages.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Sommaire	ii
Liste des Tableaux	iv
Liste des Illustrations.....	vi
Liste des Abréviations.....	vii
Glossaire	viii
Introduction.....	1
Partie I CADRE GENERALE	4
Chapitre 1. Généralités	5
Section 1. Filière palmipède gras	5
1.1. Historique	5
1.2. Cas de Madagascar	6
1.3. Situation actuelle.....	7
Section 2. Caractéristiques du projet	10
2.1. Buts, objectif et intérêts du projet	10
2.1.1 Buts et Objectif.....	10
2.1.2 Intérêts	10
2.2. Cadre juridique	11
2.3. Fiche signalétique	12
Section 3. Lieu d'implantation.....	12
3.1. Situation géographique	13
3.2. Milieux Humains et sociaux.....	13
3.3. Environnement économique.....	14
Chapitre 2. Aspect Marketing du Projet.....	15
Section 1. Marketing de la demande	15

1.1. Demande globale et cible	15
1.1.1 Demande en viandes	16
1.1.2 Demande en Foies gras	17
1.2. Attentes et satisfactions de la clientèle	19
1.3. Comportement des consommateurs	20
Section 2. Marketing de l'offre.....	21
2.1. Caractéristiques de l'offre	21
2.2. Analyse de la concurrence.....	23
2.3. Part de marché visé	25
Section 3. Stratégies et politiques marketing	25
3.1. Stratégies Push et Pull	26
3.2. Marketing Mix	26
3.2.1 La politique de produit	27
3.2.2 La politique de prix	27
3.2.3 La politique de présence ou de distribution.....	28
3.2.4 La politique de promotion ou de communication.....	29
Partie II CONDUITE DU PROJET	31
Chapitre I. Aspects Techniques de la Production.....	32
Section 1. Matières premières	32
1.1. Critères de sélection de l'espèce.....	32
1.2. Alimentation.....	33
Section 2. Habitat et matériels.....	34
2.1. Normes de l'habitat.....	34
2.1.1 Ferme de pré-gavage.....	34
2.1.2 Bâtiments de gavage	34
2.1.3 L'Abattoir.....	35
2.2. Matériels et outillage	36
2.2.1 Engraissement	36

2.2.2 Abattage, transformation, stockage et livraison	36
2.2.3 Nettoyage	36
Section 3. Différentes étapes de production	37
3.1. Pré-gavage	37
3.2. Gavage	37
3.2.1 Préparation de l'aliment.....	39
3.2.2 Gavage	39
3.2.3 Prophylaxie	39
3.3. Abattage et transformation.....	39
Chapitre 2. Capacité de Production	42
Section 1. Production envisagée	42
1.1. Productions prévisionnelles	42
1.1.1 Première année	42
1.1.2 Production pluriannuelle.....	43
1.2. Cycle de production.....	44
1.3. Calendrier de production	44
Section 2. Identification des facteurs de production	45
2.1. Ressources humaines	45
2.2. Moyens matériels	45
2.2.1 Matériels d'alimentation.....	46
2.2.2 Matériels d'abattage, de transformation, de conditionnement et de stockage.....	46
2.2.3 Matériels et mobiliers de bureau	47
2.2.4 Matériels de transport	47
2.2.5 Matériels de nettoyage et autres.....	47
2.3. Ressources financières	47
2.4. Moyens temporels et informationnels.....	48
Section 3. Besoins en matières premières	48
3.1. Oies et produits alimentaires	48

3.1.1 Nombres d'œuvres.....	48
3.1.2 Produits alimentaires	49
3.2. Autres approvisionnements	49
Chapitre 3. Organisation du Projet	51
Section 1. Organisation structurelle.....	51
1.1. Organigramme.....	51
1.2. Gérant et secrétaire	52
1.3. Département Administration et finance	53
1.4. Département Approvisionnement	53
1.5. Département Production	53
1.6. Département Commercial	53
Section 2. Gestion des ressources humaines	54
2.1. Politique de recrutement	54
2.2. Politique de motivation et promotion.....	56
2.3. Politique de formation	56
2.4. Politique de rémunération	57
Section 3. Chronogrammes des activités	57
3.1. Préparation et mise en œuvre	57
3.2. Exploitation effective.....	58
3.3. Calendrier de réalisation	58
Partie III ETUDES FINANCIERES ET EVALUATIONS DU PROJET	60
Chapitre I. Investissement et Financement	61
Section 1. Investissement.....	61
1.1. Immobilisations incorporelles	61
1.2. Immobilisations corporelles	61
1.2.1 Terrain	62
1.2.2 Construction	62
1.2.3 Matériels.....	62

1.2.4 Installations techniques.....	64
1.2.5 Tableau récapitulatif des investissements	64
Section 2. Amortissements et Fonds de roulement.....	65
2.1. Amortissement	65
2.2. Besoin en fonds de roulement (BFR).....	67
Section 3. Financement	67
3.1. Sources de financement	67
3.2. Plan de financement.....	68
3.3. Remboursement des dettes	68
3.3.1 Emprunt à moyen et à long termes.....	68
3.3.2 Emprunt à court terme.....	69
Chapitre 2. Comptes de Gestion et Etats Financiers.....	70
Section 1. Comptes de gestion	70
1.1. Comptes de charges	70
1.1.1 Achats consommés.....	70
1.1.2 Charges externes et autres.....	73
1.1.3 Impôts et taxes	73
1.1.4 Charges de personnel	73
1.2. Comptes de produits	74
Section 2. Etats financiers	75
2.1. Bilan d'ouverture.....	75
2.2. Comptes de résultats prévisionnels	76
2.3. Bilans prévisionnels	76
2.4. Flux de trésorerie	83
Chapitre 3. Evaluations du Projet.....	85
Section 1. Evaluation financière	85
1.1. Rentabilité globale et financière	85
1.1.1 Ratios de rentabilité globale.....	85

1.1.2 Ratios de rentabilité financière	86
1.2. Critères de rentabilité.....	86
1.2.1 Valeur Nette Actuelle	86
1.2.2 Taux de rentabilité interne.....	87
1.2.3 Délai de récupération des capitaux investis.....	88
1.2.4 Indice de profitabilité	88
Section 2. Evaluation selon les critères	89
2.1. Pertinence	89
2.2. Efficacité	89
2.3. Efficience	89
2.4. Viabilité.....	89
Section 3. Impacts socioéconomiques	90
3.1. Evaluation économique.....	90
3.2. Evaluation sociale	90
Section 4. Schéma de synthèse	90
4.1. Arbre des problèmes	91
4.2. Arbre des objectifs	92
4.3. Cadre logique.....	92
Conclusion	95
Annexe 1.....	I
Annexe 2.....	II
Annexe 3.....	IV
Annexe 4.....	VI
Bibliographie	VII
Table des Matières	VIII