

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

Département Gestion

*Les aspects pratiques relatifs à la
Conception
d'un Diagnostic et d'une Etude de
faisabilité
d'un projet de développement
dans un Organisme de financement*

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

Date de soutenance : 23 Février 1995

Présenté par : RASOLOFO Herinirina Jocelyn

Promotion : **1988/89**

Option : **Finances et Comptabilité**

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, pour leur disponibilité et les précieux conseils pratiques qu'ils ont apportés. Mes remerciements s'adressent particulièrement à :

**- Monsieur RAMAMONJISOA Rolland, Encadreur
Enseignant au Département Gestion,**

**- Madame RAZAFIMAHAY Julie, Encadreur
Professionnel, Chef de service à la Banque Centrale**

**Je voudrais enfin adresser toutes mes gratitude à
Madame La Présidente et tous les membres du Jury qui
vont consacrer leur temps afin de soumettre leurs
appréciations à ce mémoire.**

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

I - DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE	1
I - 1 . PRESENTATION	1
a) Définition	2
b) Objectifs	4
c) Démarche	4
d) Domaine du Diagnostic	9
e) La méthodologie	9
I - 2 . PRESENTATION DU CAS	12
a) Raison sociale	12
b) Objet social	12
c) Siège social	12
d) Forme juridique	12
e) Cadre institutionnel	13
I - 3 . LES RESSOURCES HUMAINES	18
a) Organigramme	19
b) Ressources humaines	20
c) Productivité du personnel technique	25
I - 4 . LES MOYENS MATERIELS	27
a) Terrain	28
b) Constructions	28
c) Matériels et Outillages	28

d) Matériels de transport	29
e) Mobiliers et matériels de bureau	29
f) Aménagement	29
 I - 5 . L'APPROVISIONNEMENT	31
a) Analyse interne	32
b) Analyse externe	38
 I - 6 . LA POLITIQUE COMMERCIALE	40
a) Evolution des quantités vendues	41
b) Evolution et structure des produits	42
c) Evolution du la politique de prix	42
 I - 7 . LA PRODUCTION	44
a) Volume de production	45
b) Recherche et développement	47
c) Les moyens	47
d) Planification et contrôle	48

I - 8 . DIAGNOSTIC DES SYSTEMES	49
a) Le système d'orientation	49
b) Les systèmes de Gestion	50
b - 1 La Gestion Comptable	50
b - 2 La Gestion commerciale	
51	
b - 3 La gestion des approvisionnements	51
b - 4 Contrôle de gestion et contrôle budgétaire	52
I - 9 . DIAGNOSTIC FINANCIER	53
A - Les étapes de l'analyse financière	
53	
B - La traduction comptable des cycles de l'entreprise	53
C - La lecture financière des comptes de l'entreprise	
54	
D - Transformation du bilan comptable en bilan financier	55
E - Structure financière et équilibre financier	
56	
F - Analyse de l'activité	57
G - Les flux financiers	
64	
I - 10 . CONCLUSIONS ET PRESENTATIONS	
DU PLAN DE REDRESSEMENT	67
A - Restaurer l'efficacité de l'entreprise	67
B - Eliminer les consommations excessives	68
C - Renouveler le parc matériel	68
D - Augmenter la superficie	68
E - Sélectionner et diversifier les produits	68
F - Améliorer les rendements	69
G - Redresser et développer le chiffre d'affaires	69
H - Obtenir le paiement régulier des clients	69
I - Assurer le plein emploi du matériel	69
J - Remettre en ordre les systèmes de gestion	70

K - Reconstituer la trésorerie et assurer la restructuration financière	70
II - METHODOLOGIE DE CONCEPTION	
D'UN DOSSIER DE FAISABILITE	71
II - 1 . METHODOLOGIE	71
A Conclusions et recommandations du diagnostiqueur	71
B Avis et proposition du promoteur	72
C Evaluation et montage de l'organisme d'appui aux entreprises	72
II - 2 CONTENU	81
A) CONTEXTE GENERAL DU PROJET	81
1 IDENTIFICATION DU DOSSIER	81
2 IDENTIFICATION DU PROMOTEUR	82
3 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE	82
4 INDICATEURS FINANCIERS DU PROJET	83
5 OBSERVATIONS	83
B) CONTEXTE SOCIAL DU PROJET	83
1) MILIEU FAMILIAL	83
2) DIPLOMES ET FORMATIONS	84
3) EXPERIENCES PROFESSIONNELLES	84
4) RELATIONS	84
5) OBSERVATIONS	85

C). CONTEXTE COMMERCIAL DU PROJET	85
1) OFFRE ET CONCURRENCE	85
2) DEMANDE ET CLIENTS POTENTIELS	86
3) OBSERVATIONS	86
D). CONTEXTE ECONOMIQUE ET TECHNIQUE DU PROJET	86
1) SECTEUR D'ACTIVITE	86
2) APPROVISIONNEMENTS	87
a) Offre	87
b) Demande	87
c) Organisation	87
3) IMPLANTATION	88
4) INFRASTRUCTURES	88
5) INTERETS DU PROJET	88
6) NUISANCES POTENTIELLES	89
7) OBSERVATIONS	89
E) CONTEXTE TECHNIQUE	89
1) PROCEDE DE FABRICATION	89
2) CAPACITE DE PRODUCTION	90
3) CARACTERISTIQUES DES INVESTISSEMENTS	90
4) ORGANISATION DU TRAVAIL	91
5) OBSERVATIONS	91
F). CONTEXTE FINANCIER	91
1) ANALYSE DE STRUCTURE	91
2) ANALYSE DE L'EXPLOITATION	92
3) ANALYSE DES RATIOS SIGNIFICATIFS	92
4) TEST DE SENSIBILITE ET ANALYSE DES RISQUES	92
5) EVALUATION DES GARANTIES PROPOSEES	93
6) OBSERVATIONS	93
G) OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	
GENERALES	94

III - PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE	95
III - 1 . RENSEIGNEMENTS GENERAUX	95
A - IDENTITE	95
B - CREATION HISTORIQUE DE LA SOCIETE ET CONSTITUTION JURIDIQUE	97
1 - HISTORIQUE	97
2 - CONSTITUTION JURIDIQUE	97
III - 2 . EXPOSE DES MOTIFS	98
A - POUR LES PROMOTEURS	98
B - POUR L'ENTREPRISE	99
III - 3 . DESCRIPTION DU PROGRAMME ENVISAGE	100
A - LES PRODUITS	100
B - LE PROGRAMME ENVISAGE	100
III - 4 . ETUDE DU MARCHE	101
A - OFFRE	101
B - DEMANDE	102
III - 5 . DOSSIER TECHNIQUE	104
A - IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE ET RAISON DE CE CHOIX	104
B - CALENDRIERS CULTURAUX	106
III - 6 . BESOINS EN FACTEURS DE PRODUCTION	108
A - TRAVAUX MECANQUES	108
B - INTRANTS	110
III - 7 . ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	112
A - ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE	112
B - TABLEAU DES EFFECTIFS ET COUTS DU PERSONNEL	114
III - 8 . INVESTISSEMENT	115

III - 9 . FINANCES	116
A - SCHEMA DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE	116
B -CALCUL DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT	118
C - COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL	119
D - PAY BACK PERIOD	122
E -- VALEUR ACTUALISEE NETTE ET TAUX DE RENTABILITE INTERNE	122
F - PLAN DE FINANCEMENT	123

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

La finalité de ce mémoire est d'une part la mise en évidence de l'importance d'un diagnostic et d'une évaluation avant une prise de décision sur le développement et le redressement d'une entreprise et d'autre part la mise en place d'une procédure d'analyse adaptée aux petites et moyennes entreprises.

Une entreprise agricole a été choisie pour le mémoire car l'agriculture constitue le secteur clef de l'économie malgache, faisant vivre près de 80% des habitants et représentant 43% du Produit Intérieur Brut (P.I.B.). Ce secteur est d'autant plus crucial que seule l'augmentation des revenus qu'il génère permettra le développement du secteur industriel par le biais d'une demande accrue et du renforcement de l'épargne permettant son financement.

En outre, le diagnostic et l'évaluation de cette entreprise constituent un test d'efficacité du projet de procédure, qui sera appliqué pour les projets de développement et pour les redressements financiers.

Ce mémoire de maîtrise en gestion, axé sur trois opérations des institutions financières n'est que le résultat de 5 années d'expériences dans le milieu financier :

- Huit mois d'expérience en tant qu'attaché de direction dans le Département Crédit d'une société financière d'un groupe de société qui a permis :

- de discuter avec les responsables financiers et comptables du groupe,
- de choisir la ligne de financement adaptée aux besoins d'une entreprise en difficulté ou en phase de croissance
- d'agir selon la situation financière du groupe

-Quatre années et quatre mois d'expériences en tant que chargé de mission (analyste de projets) dans une société à capital risque, qui ont permis :

- de discuter avec les promoteurs, de connaître leurs problèmes, de saisir leurs besoins;
- de connaître leur mentalité et leur motivation ;
- de flairer leur véritable intention ;
- de traiter les informations collectées ;
- d'observer et de constater sur les lieux d'exploitation et sur le marché ;
- d'appliquer les analyses financières significatives ;
- de savoir l'analyse adaptée à la situation.

Ainsi, ce mémoire se présente en trois grandes parties :

- Le diagnostic, un outil d'analyse à prendre en compte par les différents dirigeants d'entreprise et par les organismes de financement ;
- L'évaluation, un outil indispensable pour permettre à un promoteur ou à un encadreur de projet d'une institution financière ou d'un organisme d'appui aux petites et moyennes entreprises de cadrer les besoins exacts d'une entreprise en phase de développement ;
- Le montage d'un projet de redressement financier et de

développement de l'entreprise à partir des résultats des deux interventions précédentes.

1ère Partie

DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE

I - 1 PRESENTATION

D'abord, les organismes de financement possèdent beaucoup d'outils pour apprécier la situation de l'entreprise et ce qu'elle projette de faire. Contrairement à l'évaluation, le diagnostic est moins utilisé dans les sociétés à capital risque et les établissements bancaires à cause de l'importance des coûts y afférents en temps et en argent. C'est pourquoi, on va essayer de montrer à travers cet exposé l'application d'un diagnostic dans les petites et moyennes entreprises. Il faut que la pratique du diagnostic ne soit plus un domaine réservé aux cabinets d'audit.

Ensuite, cette entreprise agricole présente les caractéristiques types des petites et moyennes entreprises parmi une centaine d'analyses. Ce sont généralement :

- la confusion du patrimoine des exploitants avec ses familles,
- le problème de gestion,
- le problème d'organisation,
- le retard de mise à jour de la comptabilité,
- les oublis ou les erreurs d'affectation comptable,
- les difficultés dans le traitement des informations,
- la pratique commerciale simple,
- le problème de suivi et d'encadrement
- le problème d'infrastructures,
- le problème de renouvellement de matériels
- les problèmes de financement et de garanti
- le problème fiscal, etc..

Enfin, un des objectifs de cette première partie consiste à encourager la pratique du diagnostic en essayant d'adapter à chaque cas les plans à suivre, se contenter par exemple des tableaux de synthèse pour les petites entreprises. Chaque institution doit en fait posséder ses propres procédures en fonction de ses objectifs et de ses propres critères. Le principe fondamental développé dans cette partie peut être pris comme base pour le diagnostic.

a) Définition

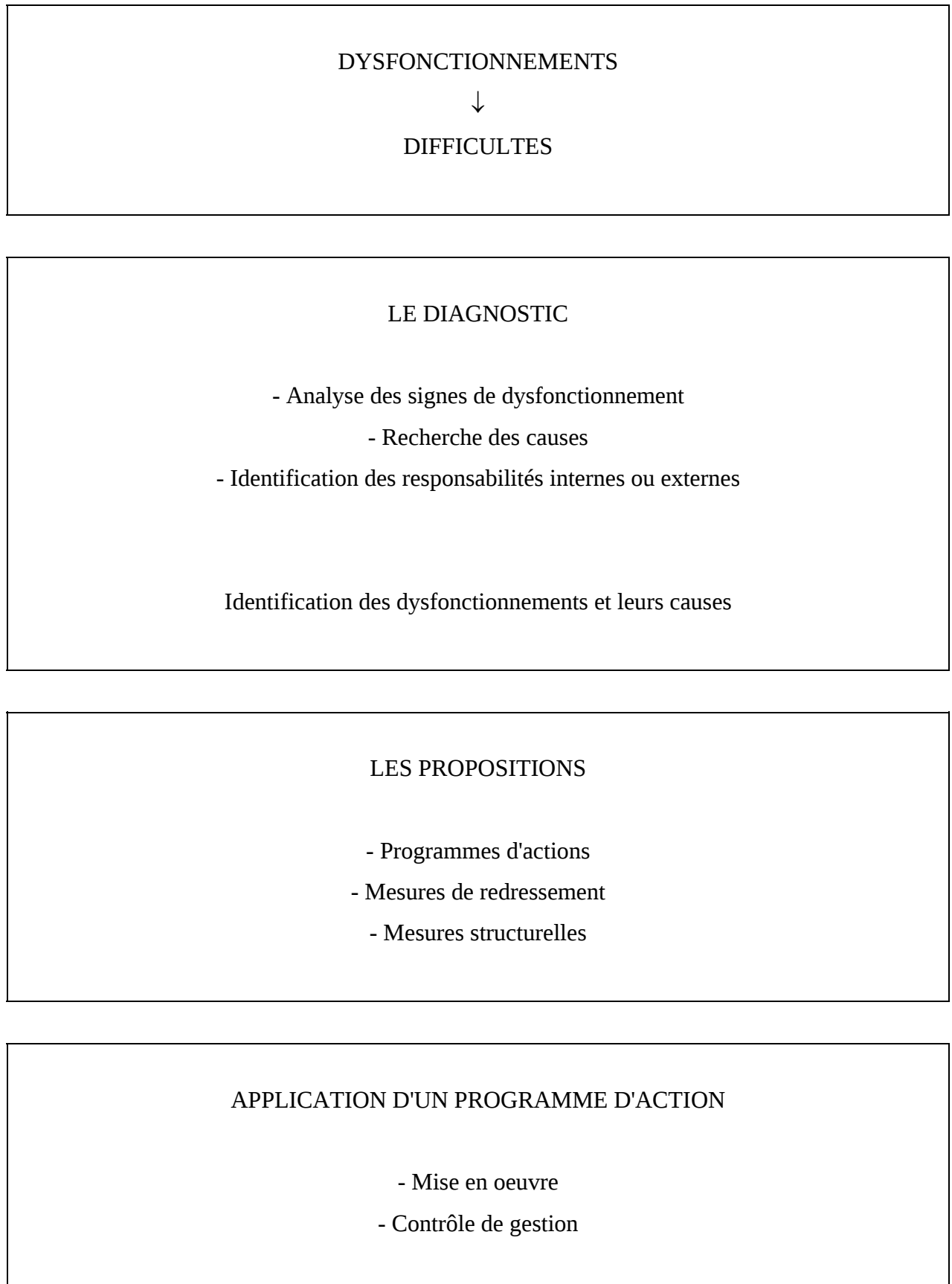
Le terme diagnostic signifie "apte à discerner" mais aussi porter un jugement sur une situation après en avoir dégagé les traits essentiels.

Faire un diagnostic consiste donc à rendre intelligible la situation d'une organisation. Pour ce faire, le diagnostic d'une organisation va consister à :

- observer les symptômes de dysfonctionnement (en cas de difficultés ou de crise) ou recueillir toutes les informations sur le fonctionnement de l'organisation à étudier ;
- analyser les causes premières des dysfonctionnements, les points sensibles de la vie de l'organisation, les facteurs externes et internes explicatifs de la situation observée ;
- identifier les causes premières des dysfonctionnements afin de porter un jugement argumenté sur la situation actuelle ;
- élaborer un programme d'action devant permettre de remédier aux difficultés et de renforcer l'organisation.

En fait, le problème qui se pose toujours est la fiabilité des informations et des données obtenues.

On peut résumer par le tableau ci-après ce qu'est un diagnostic



b) Objectifs

Les objectifs assignés à un diagnostic varient d'une entreprise à l'autre et suivant la personne donneur commandant cette tâche. Il s'agit de la Direction de l'entreprise, des actionnaires et des bailleurs de fonds.

b - 1 Objectifs de la Direction générale :

Le diagnostic est alors perçu comme un outil de direction dont l'objet est d'éclairer les raisons d'une situation afin d'affiner et de rendre pertinentes les actions à mener.

b - 2 Objectifs des actionnaires et des associés

Les actionnaires et les associés, lorsqu'ils n'assurent pas la direction de l'entreprise, peuvent également demander un diagnostic dont l'objet est de fournir des éléments objectifs de jugement soit sur la qualité et les performances de l'équipe dirigeante soit sur la valeur de leur entreprise.

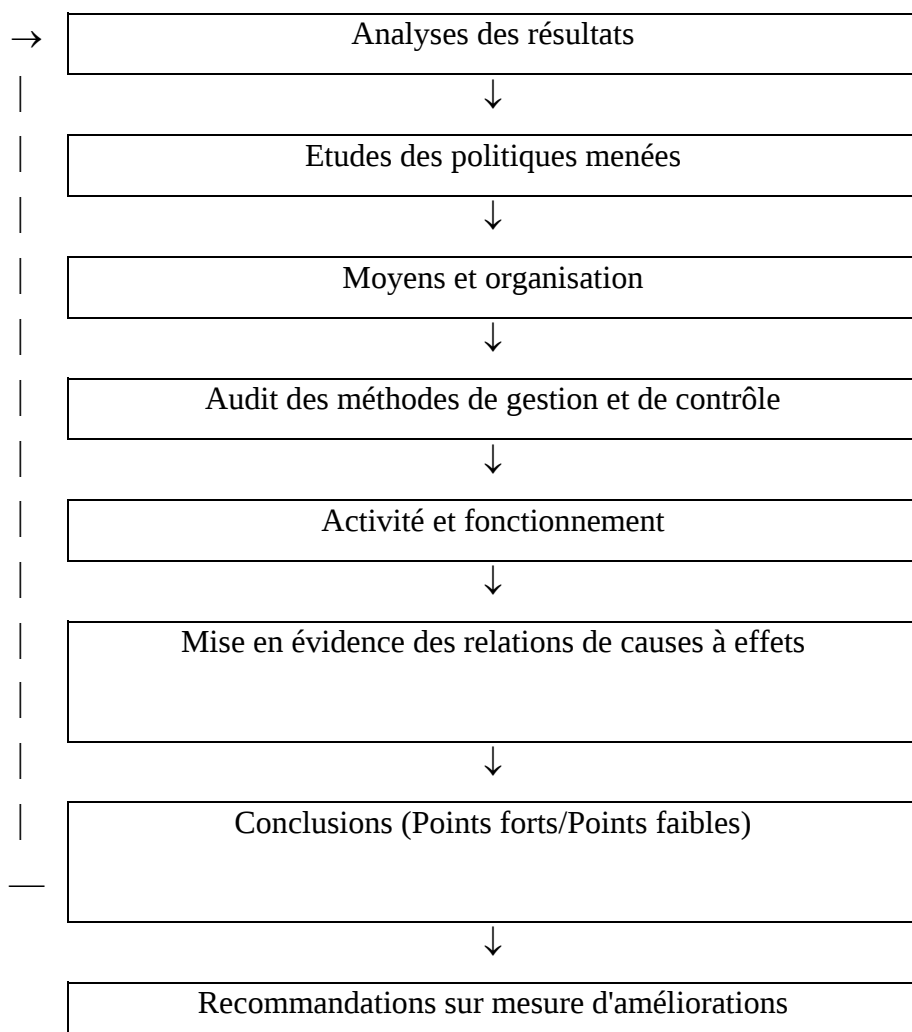
b - 3 Objectifs des bailleurs de fonds

Le diagnostic peut être demandé par les banques et autres institutions financières et souvent réalisé par un cabinet d'audit. L'objet du diagnostic dépend de la situation apparente de la société et de la nature des interventions qu'elle sollicite (redressement financier, financement d'un projet d'extension, exploitation d'un nouveau créneau...). Il s'agit en fait du cas qui intéresse ce mémoire.

c) Démarche

La démarche varie suivant la situation dans laquelle on intervient. Il faudrait voir les deux cas d'intervention car l'entreprise en question prévoit un développement, mais présente des résultats dégressifs après recoupement des informations. Il faut signaler que la démarche a la même forme pour toutes les fonctions dans l'entreprise, c'est surtout son contenu qui est différent.

Elle se présente généralement comme suit :



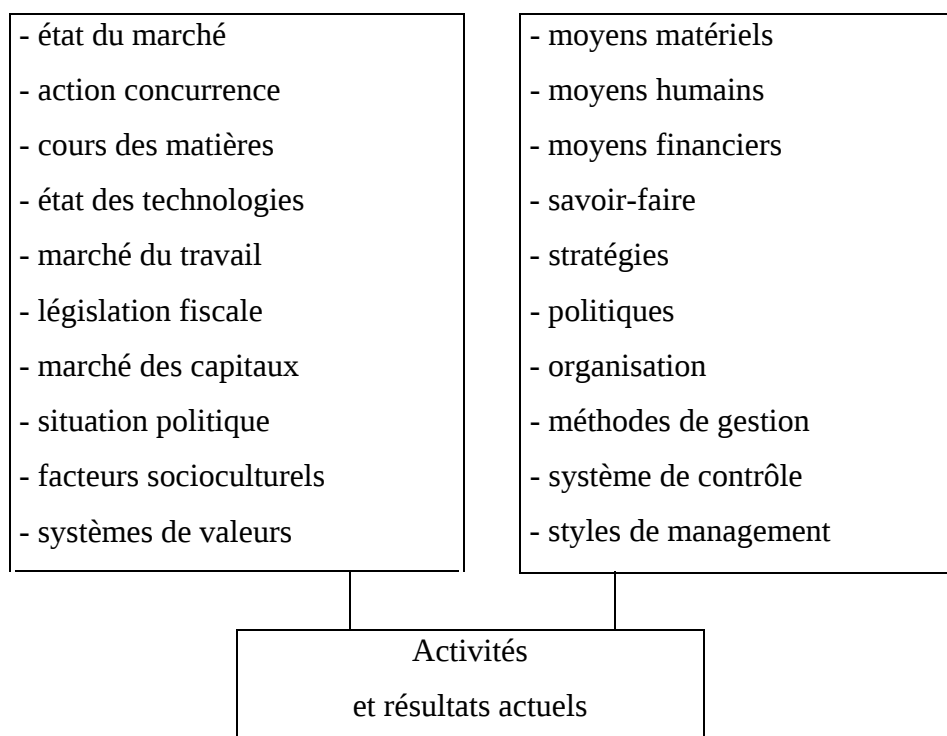
c - 1 Cas d'un projet de création ou de développement d'une entreprise en apparence en bonne santé :

Le diagnostic est conçu comme un outil d'information permettant d'identifier et d'analyser la fiabilité financière de l'entreprise, les variables internes du projet et les variables externes du projet. Le diagnostic doit permettre de cerner les faiblesses du projet, d'apprécier sa cohérence par rapport à l'environnement, à la stratégie de l'entreprise, aux ressources financières des actionnaires.

La SEAM a montré dans ses états comptables un résultat positif de 16 Millions en 1991/92, alors qu'après recoupement et correction des informations, elle est déficitaire de près de 6 Millions. Donc, s'il n'y avait pas de diagnostic, elle se croirait toujours en bonne santé. La diminution progressive de ses résultats et ses productions ont attiré le Directeur Général.

Cette démarche peut se résumer comme suit :

ANALYSE EXTERNE ANALYSE INTERNE



Projections et tendances pour l'avenir

c - 2 Cas d'une entreprise en difficulté

Le recours à un diagnostic est alors une véritable nécessité dont l'objet est d'identifier les causes de dysfonctionnements afin d'y apporter les remèdes utiles au redressement des équilibres et des performances.

c - 21 Identification des dysfonctionnements

Le diagnostic consiste alors à cerner les lieux de dysfonctionnement ou de crise possible :

- les relations entreprise / environnement
- l'articulation organisation / management / objectifs
- les systèmes de gestion et d'information
- l'activité des fonctions ou services de l'entreprise
- les performances / les objectifs

Une autre approche peut être engagée, qui classe les dysfonctionnements selon les quatre axes suivants :

- L'ENVIRONNEMENT

- * le cadre juridique, réglementaire, institutionnel
- * les caractéristiques socioculturelles
- * la technologie
- * les réseaux commerciaux et industriels locaux
- * le cadre monétaire

- LES FONCTIONS

- * la fonction commerciale

- * la fonction approvisionnement
- * la fonction production
- * la fonction ressources humaines
- * la fonction administration/finances

- LES SYSTEMES

- * système d'orientation (plan stratégique ; système de pilotage)
- * système de mobilisation (vecteurs de mobilisation)
- * système d'organisation (relations hiérarchiques, fonctionnelles, informelles)
- * système d'information
- * système de contrôle

- PERFORMANCE

*** efficacité :**

Le défaut d'efficacité signifie que les résultats obtenus ne sont pas conformes aux objectifs fixés ou aux normes couramment admises

*** efficience :**

Le défaut d'efficience signifie que les résultats obtenus ne sont pas en conformité avec ce qu'ils pourraient être en raison d'une mauvaise utilisation des moyens engagés. L'efficience recouvre donc la productivité des facteurs de production et la rentabilité des ressources financières engagées.

*** pertinence :**

Le défaut de pertinence suppose que les moyens engagés ne sont pas adaptés aux objectifs poursuivis. Il peut s'agir par exemple d'une inadéquation d'un système d'information aux exigences de rapidité fixées.

c - 21 Appréciation des dysfonctionnements

Le travail du diagnostic, et plus encore de l'audit consiste à juger du caractère normal ou anormal d'une situation ou d'un résultat. Cela suppose qu'il existe des normes fixant une frontière au-delà de laquelle une situation suppose une analyse plus pointue et des recommandations de redressement.

Cependant, il existe trois sources de références :

1° l'évolution sur les trois dernières années des indicateurs ou situations observées dans l'entreprise. L'analyse historique permet de juger du caractère normal de la performance ou des valeurs observées par rapport aux possibilités de l'entreprise.

2° la performance des entreprises ayant une activité comparable ou entrant en concurrence avec la firme diagnostiquée (centrale des bilans , syndicats professionnels, études sectorielles, presse spécialisée...).

3° l'expertise de l'analyste.

Dans le cas de l'entreprise, on se base sur les données officielles (statistiques disponibles, données des techniciens du ministère de tutelle...) et les enquêtes dans la région (capacité théorique, rendement par hectare, comparaison avec un complexe agricole...)

Le diagnostic d'une entreprise pourrait conduire à une notation, à partir des dysfonctionnements révélés et de leur gravité.

d) Domaine du Diagnostic

Le sujet du diagnostic est l'entreprise.

Faire un diagnostic suppose la détermination préalable de la nature, de ses moyens pour atteindre ses objectifs et de son rythme de fonctionnement.

Il faut aussi tenir compte de l'environnement de l'entreprise.

e) Méthodologie

e - 1 La mission du diagnostic

Après le travail préalable, de recueil d'information, d'identification des dysfonctionnements, d'analyse et incidence des dysfonctionnements et d'élaboration du diagnostic, il faut passer par quatre étapes.

e - 11 La définition champ et du degré d'analyse

Elle doit permettre d'établir une check-list des points à analyser et une panoplie des techniques à employer : entretien systématique à tous les niveaux, enquête, questionnaires, notation de l'entreprise etc. Elle doit aboutir à une note d'orientation déterminant les objectifs et l'étendue du diagnostic ainsi qu'un plan de travail détaillé ;

e - 12 La préparation de la mission

Elle a pour objet de constituer l'équipe et de programmer les entretiens et les visites à mener. L'entreprise doit pour sa part préparer les documents de présentation (statuts, fiche de présentation, catalogues produits, tarifs, organigramme) et les documents comptables (journal, compte de résultats, fiche de stock, bilan etc.)

e - 13 L'analyse détaillée de l'entreprise

Elle doit se traduire par la production des rapports de mission, des analyses spécifiques (procédure, situation financière...) et un document de synthèse présentant les conclusions du diagnostic.

e - 14 L'identification des voies d'amélioration et l'élaboration d'un plan d'action.

Elle doit aboutir à l'élaboration d'un plan d'action comportant la détermination des mesures à mettre en oeuvre et les conditions fermes de l'intervention des bailleurs de fonds s'il s'agit d'une demande de financement adressée à ce dernier.

e - 2 **Les informations de base à recueillir**

L'information, qu'elle soit quantitative ou qualitative, est la matière première de l'analyste. Les documents ci-après servent de base d'analyse :

- Plaquettes de présentation générale de l'entreprise,
- Documents comptables et financiers,
- Statistiques commerciales,
- Statistiques techniques,
- Plans opérationnels,
- Comptes rendus des Assemblées Générales des associés,
- Organigramme et attributions de chaque élément,
- Effectifs par direction,

- Notes de synthèses sur les ressources humaines,
- Plans de recrutements,
- Manuels de procédures,
- Toutes les enquêtes externes : concurrents, prix...
- Plan directeur de production,
- Catalogues des produits, des prix.
- Fiches techniques des produits,
- Autres pouvant intéresser l'analyste.

I - 2 PRESENTATION DU CAS

Elle doit donner une image exhaustive de l'entreprise. La compréhension et l'existence des informations pertinentes dans la fiche de présentation facilitent énormément la tâche du diagnostiqueur. Elle doit comprendre cinq rubriques au moins :

a) Raison sociale

La Société d'Exploitation Agricole Miarana (S.E.A.M.) est une société créée à l'initiation des descendants d'une personne qui travaillait dans la région de Tsiroanomandidy du temps de son vivant.

Elle a été créée en 1987 pour exploiter le terrain appartenant à ce dernier et les associés sont tous parents à part le technicien agricole qui est un paysan originaire de la région. Son capital social a été de 1 Million de Fmg. L'apport nouveau d'une société à capital risque a porté le capital social de l'entreprise à 1,5 Millions de Fmg en 1991.

b) Objet social

Elle a pour objet :

- Exploitation agricole de produits vivriers locaux ;
- Commercialisation de ces produits en gros ;
- et, en général, toutes opérations financières pouvant s'y rattacher directement ou indirectement.

c) Siège social

Le siège social est au rue Pasteur RABARY Ankadivato ANTANANARIVO, alors que l'exploitation se trouve à Imanga TSIROANOMANDIDY, à 120 km de la capitale, dont 40 km de piste, difficilement accessible durant la saison des pluies.

d) Forme juridique

La SEAM est une Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L.), régie par le droit des sociétés en vigueur à Madagascar.

e) Cadre institutionnel

e - 1 L'assemblée générale des associés

L'assemblée fait et autorise tous actes et opérations relatifs à l'objet de l'entreprise, en occurrence la détermination du fonds de collecte, le partage des récoltes et la fixation de la prévision pour l'exercice futur.

Elle se réunit une fois par an à la fin de la saison de récolte. Toutefois, une assemblée extraordinaire pourrait être convoquée en cas une grande prise de décision à n'importe quel moment de l'exercice. Les associés sont tous dans la région d'Antananarivo et facile à rassembler en cas d'importante décision à prendre.

Elle est composée de 13 membres.

e - 2 La Direction

Le Directeur Général ainsi que les 3 directeurs (administratif et financier, commercial, technique) sont nommés par l'assemblée.

Le Directeur Général assure la gestion quotidienne et, à cet effet, il dispose des pouvoirs les plus étendus :

- l'élaboration du programme d'activité,
- la définition de l'organigramme et des attributions de fonction,

- la fixation de l'effectif ainsi que l'embauche et le licenciement du personnel après consultations des directeurs,
- l'élaboration de la grille des salaires
- l'organisation générale de la société
- l'engagement financier en accord avec le Directeur Administratif et Financier
- l'engagement dans les relations publiques.

e - 3 Le contrôle externe

Aucun règlement ne force une S.A.R.L à recourir à un commissaire aux comptes. Le contrôle sera effectué par des agents du fisc en cas d'enquête et des associés-créanciers pour contrôle.

e - 4 Le régime fiscal

Etant donné qu'elle n'a pas d'agrément, la SEAM, comme toutes les S.A.R.L., est soumise à :

- La Taxe sur la Valeur Ajoutée (T.V.A.), le régime choisi le régime forfaitaire ;
- L'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (I.B.S.), payable à chaque fin d'exercice fiscal ;
- La Taxe Professionnelle (T.P.), payable au début de l'année ;

- L'Impôt sur les Revenus des Capitaux Mobiliers
(I.R.C.M.)

Elle collecte pour le compte de l'Etat, l'Impôt Général sur les Revenus (I.G.R.) des salariés.

En fait, la vétusté des; matériels, la diminution des superficies cultivées et la diminution progressive du résultat de l'entreprise constituent les causes de l'intervention du diagnostic.

f) Etats comptables :

COMPTE DE RESULTAT

CREDIT	1991/92	1992/93	1993/94
PRODUITS D'EXPLOITATION			
- STOCKS FINAUX			
* Matières premières	900 000	900 000	850 000
* En cours de production			
* Produits finis	5 720 000	4 201 000	2 360 000
* Marchandises			
- PRODUCTION VENDUE	16 091 500	2 820 000	4 640 000
- VENTE DE MARCHANDISES	1 277 500	1 107 750	4 856 000
- PRODUCTION IMMOBILISEE			
- SUBVENTION D'EXPLOITATION			
- AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION			
- REPRISES SUR PROVISIONS			
PRODUITS FINANCIERS			
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
RESULTAT (Perte)	6 435 724	17 194 499	11 755 251
TOTAL CREDIT	30 424 724	26 223 249	24 461 251

DEBIT	1991/92	1992/93	1993/94
CHARGES D'EXPLOITATION			
- STOCKS INITIAUX			
* Matières premières	900 000	900 000	900 000
* En cours de production			
* Produits finis	1 675 000	5 720 000	4 201 000
* Marchandises			
- ACHATS	1 108 382	1 403 650	850 000
- ACHATS DE MARCHANDISES	912 500	791 250	2 428 000
- CHARGES EXTERNES	7 156 813	3 819 904	2 950 000
- IMPOTS ET TAXES	1 169 742	334 733	108 670
- CHARGES DE PERSONNEL	11 038 600	8 281 466	6 417 970
- AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION			950 000
- DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	5 016 572	3 425 642	3 587 500
- DOTATIONS AUX PROVISIONS			
* Actif circulant			
* Autres provisions			
CHARGES FINANCIERES	1 447 115	1 546 604	1 268 111
CHARGES EXCEPTIONNELLES			800 000
IMPOTS SUR LES BENEFICES			
RESULTAT (Benefice)			
TOTAL DEBIT	30 424 724	26 223 249	24 461 251

IMPOT SUR LES BENEFICES	486 845	419 639	447 480
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	- 6 922 569	- 17 614 138	- 12 202 731
CASH FLOW	- 1 905 997	- 14 188 496	- 8 615 231

[illegible]

- Immobilisations en cours	630 000		630 000	23 630		630	-		-
	-		-	000		000	-		-
- Immobilisations financières	-		-	-		-	-		-
	-		-	-		-	-		-
* Participations	-		-	-		-	407		407 000
	-		-	-		-	000		-
* Autres	-		-	-		-	-		-
	-		-	-		-	-		-
TOTAL ACTIF IMMOBILISE	23 905 144	13 049	10 855 642	23 905	16 475	7 430	24 057	20 062	3 994 500
		502		144	144	000	144	644	
<u>ACTIF CIRCULANT</u>									
- Stocks et en cours de production									
* Matières premières	900 000		900 000	900		900	850		850 000
	-		-	000		000	000		-
* En cours de production	-		-	-		-	-		-
	-		-	-		-	-		-
* Produits finis	5 720 000		5 720 000	4 201		4 201	2 360		2 360 000
	-		-	000		000	000		-
* Marchandises	-		-	-		-	-		-
	-		-	-		-	-		-
- Créances									
* Créances d'exploitation	-		-	-		-	7 000		7 000 000

				24					
	-	-	-	-	-	000	-	-	-
. Créances clients et comptes rattachés	-	-	-	-	-	-	-	-	-
. Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
* Créances diverses	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Disponibles									
* Caisse et banque	17 344 653		17 344 653	3 524		3 524	2 401		2 401 600
			968			968	600		
TOTAL ACTIF CIRCULANT	23 964 653		23 964 653	8 625		8 625	12 611		12 611 600
			968			968	600		
<u>CHARGES CONSTATEES</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>D'AVANCE</u>									
<u>CHARGES a repartir sur</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>plusieurs exercices</u>									
<u>DIFFERENCES DE</u>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>CONVERSION-ACTIF</u>									

TOTAL GENERAL	47 869 797	13 049	34 820 295	32 531	16 475	16 055	36 668	20 062	16 606 100
		502		112	144	968	744	644	

PASSIF		Montant		Montant		Montant
CAPITAUX PROPRES						
- Capital		1 500 000		1 000 000		1 500 000
- Primes		-		-		-
- Réserve légale		-		-		-
- Autres réserves		-		-		-
- Report à nouveau		- 5 890 787		- 11 313		- 27 927 494
				356		
Situation nette(avant résultat de l'exercice)		- 4 390 787		- 10 313		- 26 427 494
				356		
Provisions réglementées		-		-		-
Résultat net de l'exercice		- 6 922 569		- 17 614		- 12 202 731
				138		
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		- 11 313 356		- 27 927 494		- 38 630 225
SUBVENTIONS D'EQUIPEMENT RECUES		1 750 000		1 750 000		1 750 000
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		-		-		-

<u>DETTES</u>			
- DETTES FINANCIERES			
* A long et moyen terme			
. Partie à plus d'un an	8 409 317	6 891 909	5 094 562
. Partie à moins d'un an	1 090 683	1 290 633	1 528 109
* A court terme			
. Emprunts à court terme	6 890 192	3 290 192	2 500 000
. Concours bancaire à court terme	-	-	-
Intérêts courus sur dettes financières	1 447 115	1 245 719	1 008 243
- DETTES D'EXPLOITATION			
* Fournisseurs et comptes rattachés	46 995	1 836 413	-
* Autres	-	-	-
- DETTES DIVERSES	<u>26 499 349</u>	<u>27 678 596</u>	<u>43 355 412</u>
TOTAL DES DETTES	<u>44 383 651</u>	<u>42 233 462</u>	<u>53 486 325</u>
PRODUITS CONSTATES D'AVANCE	-	-	-
DIFFERENCES DE	0	0	0

CONVERSION-PASSIF			27			
-------------------	--	--	----	--	--	--

TOTAL GENERAL		<u>34 820 295</u>		<u>16 055 968</u>		<u>16 606 100</u>
---------------	--	-------------------	--	-------------------	--	-------------------

I - 3 . LES RESSOURCES HUMAINES

Les objectifs de l'objectif d'un diagnostic des ressources humaines sont la mesure la performance sociale et l'évaluation du potentiel humain. Les sources d'informations provenaient de l'analyse interne et de l'analyse externe. Le déroulement des démarches peut être résumé comme suit :

ANALYSE INTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Politiques	Recrutement Formation Rémunération	Notes internes Interviews Directeur P.V. réunions A.G.
Moyens humains	Importance effectifs Structure et effectifs Qualification	Fiche personnel Interviews DAF et au DT
Méthodes et gestion	Prévisions d'effectifs Evaluation et contrôle	Budget annuel et Résultat (DAF DT)
Activités et fonctionnement	Interactions entre directions	Notes directions Interviews DG + 3 D
Résultats sociaux	Absentéisme	Notes DT Questionnaires DG-employés

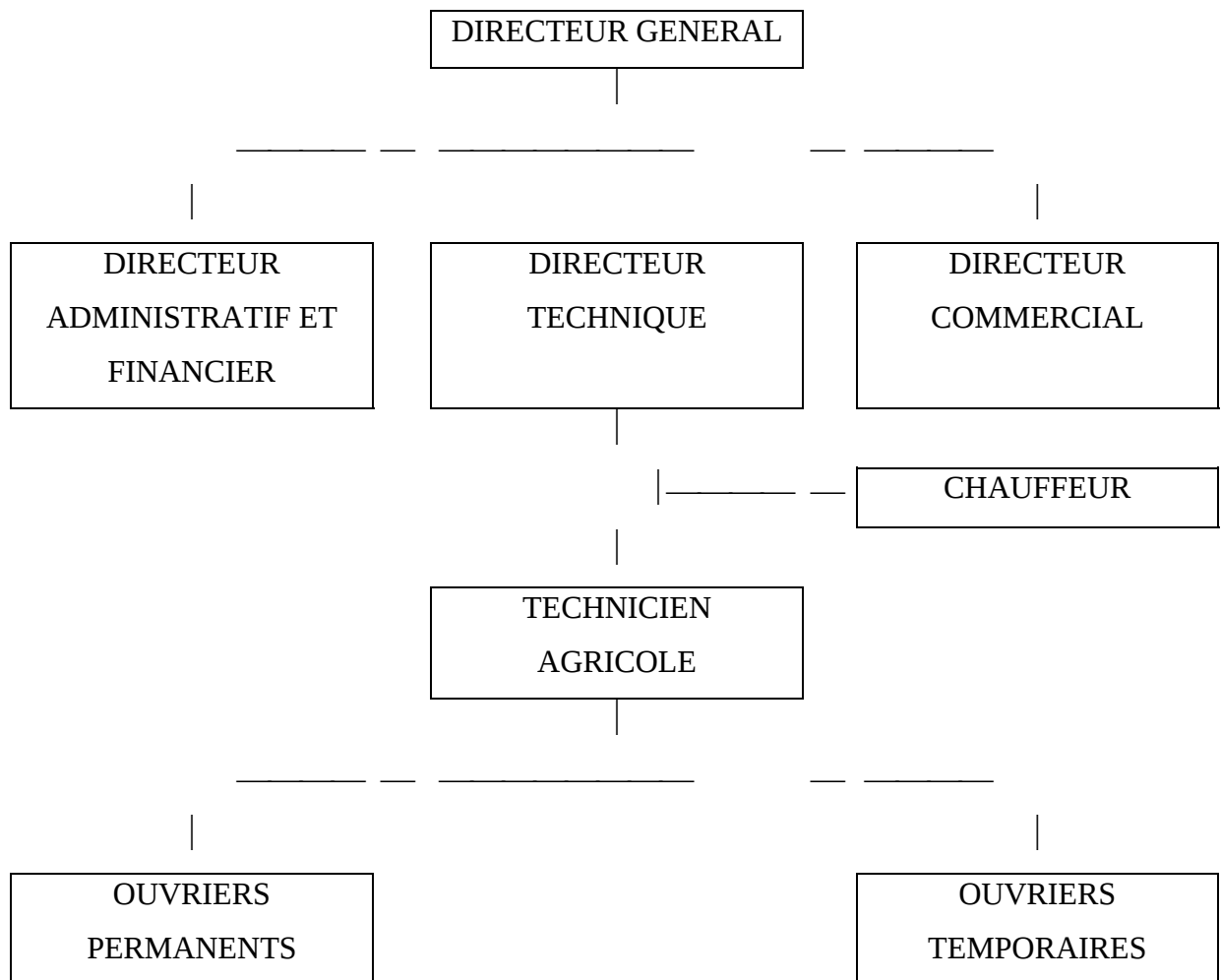
ANALYSE EXTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Marché de l'emploi	Situation de l'emploi Niveau de salaire	Enquêtes paysans fokontany Imanga
Cadre général	Réglementation du travail et de l'emploi	Texte et règlements (CNaPS, Contributions, OSTIE)

a) **Organigramme**

La SEAM dispose d'un organigramme et d'un état de personnel par directions ainsi que des décisions par directions portant attributions, organisation et fonctionnement des directions.

Il se présente comme suit :



DESCRIPTION BREVE DES ATTRIBUTIONS :

Directeur Général (DG) : (cf présentation)

Directeur technique (DT) : élaboration planning cultural, direction des travaux, recherche de nouveaux procédés et contrôle de la production

Directeur administratif et financier (DAF) : enregistrement comptable, établissement des états financiers, établissement des budgets, déclaration fiscale...

Directeur commercial (DC) : recherche de débouchés, plan de collecte, établissement des contrats de vente, chargé du planning de ventes, gestion des stocks.

Technicien agricole : conduite des ouvriers, chargé de recherche des ouvriers temporaires, surveillance des travaux.

Chauffeur : conduite du tracteur pour les travaux agricoles, conduite de la camionnette pour le transport.

Ouvriers permanents : tâches permanentes (aide-chauffeur, entretien, traitement prophylactique, surveillance.

Ouvriers temporaires : Semis, sarclage, récolte

b) Ressources humaines

b - 1 Analyse interne

b - 11 Politiques

En réalité, la nomination du Directeur Général et des trois Directeurs était effectuée pour équilibrer les pouvoirs (P.V. réunion) et pour l'extension future de l'entreprise.

L'opération d'affectation par direction n'a pas vraiment été effective car les ouvriers permanents et temporaires travaillent pour les comptes des trois directions en cas de besoin. Le volume de production ne permet pas d'affecter des employés dans les directions administratives et commerciales.

Le recrutement effectif des ouvriers temporaires n'est pas réalisable compte tenu de la saisonnalité de l'activité et compte tenu de la faiblesse du volume de

production. Cette politique ne sera possible qu'après adoption d'autres activités ou l'augmentation des surfaces cultivées.

Notre mission a noté :

- que le gel du recrutement est maintenu,
- qu'aucun effort n'a été réalisé au niveau de la formation du personnel dans la comptabilité et dans l'emploi des techniques nouvelles (emploi de nouvelles semences, emploi de nouveaux engrais chimiques...),
- qu'un plan d'assistance sociale du personnel temporaire, après les grands travaux n'a pas été élaboré.

b - 12 Moyens humains

La récapitulation des salaires attribués aux salariés a permis d'établir la répartition du personnel et son mode de rémunération. L'inexistence des fiches de paie retarde beaucoup le déroulement de l'analyse.

Comme dans la plupart des petites et moyennes entreprises, les dirigeants n'ont pas de qualifications qui correspondent au profil de son titre, ils se sont initiés par expérience.

Le Directeur Général est un médecin à un hôpital de la capitale. Il ne se rend aux lieux d'exploitation que deux fois par an (début de saison, période de récolte).

Le Directeur Administratif est un analyste programmeur dans une banque du capital. Sa formation facilite le traitement des informations collectées par les deux autres directions, mais l'exploitation financière a été insuffisante. D'ailleurs, les états comptables comportent beaucoup de fautes d'enregistrement et d'affectation.

Le Directeur Commercial est un Professeur de Sciences Physiques dans un Lycée d'Antananarivo. Il a quelques expériences en matière agricole de type familial. Sa formation n'a rien à voir avec le commerce, mais pour les petites entreprises, les habitudes et les expériences suffisent.

Les statistiques sur le personnel de la SEAM sont donnés par le tableau ci-après :

	1991/92	1992/93	1993/94
EFFECTIFS			
- Associés	3	3	3
- Directeurs	4	4	4
- Chauffeur	1	1	1
- Technicien agricole	4	1	1
- Ouvriers permanents	5	5	5
- Ouvriers temporaires	15	10	10
MASSE SALARIALE	987 100	1 359 500	1 800 000
(annuelle) (1)			
- Associés (3)	-	-	-
- Directeurs (2)	320 000	320 000	320 000
- Chauffeur (2)	50 000	55 000	60 000
- Technicien agricole(2)	50 000	55 000	60 000
- Ouvriers permanents (2)	150 000	175 000	200 000
- Ouvriers temporaires	1 250/jour	1 250/jour	1 250/jour

Les salaires mensuels du personnel permanent sont à titre indicatif, mais n'étaient jamais appliqués.

(1) Chiffre réel

(2) rémunération théorique mensuelle

(3) Rémunérés en produits finis pas an

b - 13 Méthodes et gestion

Comme la plupart des entreprises agricoles, la fixation de l'effectif de la société SEAM dépend de trois facteurs:

- surface à cultiver,
- semences en stock, et celles produites par le service de recherche du ministère chargé de l'agriculture ou par le biais d'une société qui opère dans la région,
- moyens financiers disponibles.

b - 14 Activités et fonctionnement

D'après la mission, l'organigramme est à notre avis lourd pour cette entreprise compte tenu de son volume d'activité.

Le Directeur est le personnage qui dirige et représente la société, les autres Directeurs ne font qu'exécuter ses ordres.

Le Directeur Administratif et Financier n'a pas de subordonné, c'est lui même qui se charge des enregistrements comptables, de l'élaboration du budget et de recherche de financement. Il n'a fait jusqu'à présent que la tâche comptable proprement dite car c'est surtout le Directeur Général qui s'occupe des relations bancaires et de la prévision annuelle.

Le Directeur Technique est le plus productif car c'est lui qui dirige tous les grands travaux culturels. D'ailleurs, il passe le plus souvent de temps à Imanga par rapport aux autres Directeurs.

Le Directeur Commercial, comme le Directeur Administratif et Financier, n'a pas de subordonnés : c'est lui qui s'occupe de la recherche des clients avantageux,

de la coordination de la collecte et le stockage des produits. En fait, les ouvriers permanents sont sous ses ordres au moment des ventes (après récolte).

En fait l'échange d'information se passe dans un laps de temps compte tenu de l'éloignement des lieux d'exploitation par rapport aux directions non techniques (commerciale, administratif et financier).

b - 15 Résultats sociaux

La rémunération des ouvriers permanents au-dessous du Salaire Minimum d'Intérêt Garanti (S.M.I.G.), n'a pas influencé considérablement leur motivation dans l'exercice de leur travail pour les différentes raisons ci-après :

- Ils bénéficient d'un repas à chaque grands travaux.
- Ils participent au résultat de l'entreprise, même pour une faible quantité.
- Ils bénéficient des soins et des médicaments octroyés le Directeur Général, qui est médecin.
- ils ont leur propre culture qui leur permet de tenir pendant l'année, contrairement à ce qui se passe en ville, où on a peu de chance de cultiver en dehors des heures de travail.

Il se passe parfois des problèmes de négligence (sarclage, surveillance...) car ils privilégient leur culture aux dépens de celle de la société.

b - 2 Analyse interne

L'enquête a été effectuée à Imanga TSIROANOMANDIDY et ses environs pendant la mission et les documentations sont fournis par les organismes correspondants.

b - 21 Marché de l'emploi

L'enquête auprès des paysans a montré que le travail commence à manquer après le labour, le sarclage et le repiquage. Ils souhaitent l'implantation des grandes fermes et sociétés pour combler ce vide.

L'offre est moins importante pendant les grands travaux car ils s'occupent de leur propre culture. Il n'y a pas de politique de recours de service de main d'oeuvre comme à Ambatondrazaka. En plus, l'isolement du lieu n'encourage pas les gens à immigrer. Toutefois, il n'y a pas de pénurie d'ouvrier agricole depuis la création de la SEAM.

b - 22 Marché de l'emploi

Dans la politique de recrutement, aucun employé n'est pas inscrit légalement à la CAISSE NATIONALE POUR LA PREVOYANCE SOCIALE (C.N.a.P.S.), et ne paient pas d'IMPOT GENERAL SUR LE REVENU (I.G.R.). La direction a justifié cette situation par le consensus entre les deux parties, étant donné la méfiance des paysans ouvriers envers l'administration. Ils préfèrent largement la situation actuelle.

c) Productivité du personnel technique

Compte tenu de son importance dans une entreprise agricole, nous avons consacré une rubrique pour le personnel technique afin d'en avoir une idée de ce qui se passe dans la SEAM.

Auparavant, la direction technique a suivi les conditions des ouvriers agricoles temporaires en adoptant le régime de rémunération par jour de travail. En conséquence, ils ont tendance à traîner les travaux pour obtenir plus d'argent. Il faut signaler qu'en plus du village de Manga, une dizaine de village aux alentours offrent les mains d'oeuvres, lesquelles sont moins abondantes pendant la période des grands travaux.

Face à cette situation et ce depuis les deux dernières années, la direction technique a exigé de plus en plus l'intégration de rémunération par tâche effectuée pour les ouvriers agricoles temporaires. Elle a permis récemment de mesurer exactement le rendement par homme par type de travaux.

Cette politique a permis aussi de mesurer, d'une part, l'activité et les performances des agents permanents sur la base des résultats des ouvriers temporaires, et d'autres part, de gérer les besoins en personnel.

Il faut signaler également que trois associés interviennent également dans la surveillance de l'exploitation et dans la direction de l'exploitation même.

La conclusion sur le diagnostic social nous permet de sortir une synthèse générale suivant :

POINTS CLES	FAIBLE	MOYEN	FORT
Niveau des effectifs par rapport à l'activité		X	
Niveau des salaires	X		
Structure des effectifs - par qualification - par efficacité		X	
Qualifications et compétences du personnel		X	
Climat social			X
Politique et méthodes de gestion des ressources humaines		X	
Place de l'homme dans le système de valeurs et la culture de l'entreprise			X

FAIBLE : à remédier obligatoirement

MOYEN : trouver un consensus avec le personnel et l'administration

FORT : à poursuivre

I - 4 LES MOYENS MATERIELS

C'est une analyse brève du patrimoine de l'entreprise et celui qu'elle utilise dans l'exploitation.

Il s'agit du terrain, des constructions, des matériels et outillages, des matériels de transport, des immobilisations en cours et d'une participation financière.

Le tableau d'amortissement ci-après donne un aperçu global des immobilisations de la SEAM. En général, tous les matériels sont amortis.

		TAUX	1991/92				1992/93				1993/94			
LIBELLES			VB	A	AC	VN	VB	A	AC	VN	VB	A	AC	VN
Frais d'établissement	33%		2 250 000	750 000	2 250 000	0	2 250 000	0	2 250 000	0	2 250 000	0	2 250 000	0
Terrain			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constructions	20%		3 820 000	764 000	3 820 000	0	3 820 000	0	3 820 000	0	3 820 000	0	3 820 000	0
Matériels et outillages	50%		153 860	76 930	153 860	0	153 860	0	153 860	0	153 860	0	153 860	0
	50%		51284	25 642	25 642	25 642	51284	25 642	51 284	0	51284	0	51 284	0
	50%										375 000	187 500	187 500	187 500
Matériel de transport	20%		17 000 000	3 400 000	6 800 000	10 200 000	17 000 000	3 400 000	10 200 000	6 800 000	17 000 000	3 400 000	13 600 000	3 400 000
Autres	20%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			23 275 144	5 016 572	13 049 502	10 225 642	23 275 144	3 425 642	16 475 144	6 800 000	23 650 144	3 587 500	20 062 644	3 587 500

VB : Valeur brute

VN : Valeur nette

A : Amortissement

AC : Amortissement cumulé

a) Terrain

Un terrain de 54,725 Ha appartenant aux parents des associés est exploité par la société. Les héritiers légaux ont déjà légué ce terrain à la SEAM, mais compte tenu du droit de mutation, cette dernière préfèrent la situation actuelle.

Ce terrain est valorisé à 100 Fmg le m² par le service des domaines, sa valeur serait donc de 54,725 Millions de Fmg. Le droit de mutation est de 8%, c'est à dire 4,378 Millions de Fmg. Cette somme pourrait servir au financement de l'exploitation.

Ils ont donc décidé de ne pas intégrer dans le bilan. Il faut signaler que le loyer d'1 Hectare dans la région est de 50 000 FMG par an. Donc, ça pourrait influencer énormément le résultat de l'entreprise.

Il faut préciser aussi que le terrain n'a pas été exploité qu'à 70% au maximum de puis la création de la SEAM.

b) Constructions

La SEAM valorise la maison d'habitation et le magasin de stockage par les dépenses occasionnées par la restructuration de ces bâtiments. Ils s'élèvent à 3 820 000 FMG.

Les constructions se trouvent sur le terrain en question, mais sont apportées comme comptes courants des associés.

c) Matériels et Outillages

Ils ne sont pas importants car ce sont en fait des petits outillages comme les brèches, les pioches, les charrues etc.. Ils sont renouvelés normalement tous les deux ans.

d) Matériels de transport

Ces matériels constituent les moyens de production le plus important pour l'entreprise.

Ce sont :

- Un tracteur MASSEY FERGUSON 30 CV :

âge : 30 ans

état : vétuste

Capacité :travailler 20 Ha par an

Utilité : transporter dans les zones difficiles.

Valeur : 8,5 Millions de Fmg

Valeur marchande : 5 Millions de Fmg

- Une camionnette PEUGEOT 404 :

âge : 20 ans

état : vétuste,

Capacité :1,5 tonnes

Utilité : transport des carburants, des lubrifiants, des
semences et des produits récoltés.

Valeur : 6 Millions de Fmg,

Valeur marchande : 8 Millions de Fmg

- Une moto HONDA 250 :

âge : 15 ans

état : vétuste,

Capacité :-

Utilité : transport des petits intrants, des fonds pour
l'exploitation, autre mission urgente.

Valeur : 2,5 Millions de Fmg

Valeur marchande : 1,5 Millions de Fmg

En fait, le tracteur mérite d'être renouvelé par l'acquisition d'un nouveau tracteur ou par une bonne occasion.

e) Mobiliers et matériels de bureau

Ils utilisent leurs propres mobiliers dans l'accomplissement du travail de l'entreprise.

f) Aménagement

Aucun

L'évaluation des moyens matériels peut être résumée comme suit :

CRITERES D'EVALUATION	FAIBLE	MOYEN	FORT
Terrains			X
Constructions			X
Matériels et outillages	X		
Matériels de transports	X		
Mobiliers et matériels de bureau	X		
Aménagement	X		

FAIBLE : à acquérir ou à renouveler

MOYEN : peut tenir à moyen terme

FORT : Aucun et action à faire à court terme

I - 5 L'APPROVISIONNEMENT

Les objectifs du diagnostic de l'approvisionnement sont :

- analyse de la place et du rôle de la fonction approvisionnements,
- mesure de ses performances

Pour la SEAM, l'approvisionnement concerne les semences, les engrais organiques et les engrais chimiques, les produits phytosanitaires, les carburants et les lubrifiants.

Le déroulement de la démarche concernant la SEAM s'est déroulé comme suit :

- 41 -
ANALYSE INTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Résultats	Consommations Niveau des stocks Délai de rotation	Comptabilité générale Statistiques internes
Politiques	Approvisionnement Fournisseurs	Interviews DG-DT Notes internes Conditions d'achat
Moyens et organisation	Moyens matériels Moyens humains Organisation	Visite des lieux Inventaires Organigramme
Méthodes de gestion et de contrôle	Gestion des achats Gestion des stocks	Notes internes Manuel de procédure Interviews
Activité et fonctionnement	Pressions environnement Interactions entre services	Interviews Presse

ANALYSE EXTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Marché des matières et fournitures	Qualités/spécifications Fournisseurs Prix/cours MP	Presse Service ministère Autres exploitants
Technologie	Procédé de fabrication MP Matériels et équipements	Service ministère Presse Fournisseurs
Cadre général et réglementaire	Législation et réglementation	Textes et règlements Administration

a) **Analyse interne**

a - 1 Résultats

L'analyse des résultats résulte des éléments chiffrés donnés par le Directeur Administratif et Financier : les balances mensuelles, le compte de résultat. Le Directeur Technique n'a pas pu donner une fiche de stock.

Si on se réfère à la fiche établie à partir du dépouillement de stock, les achats ont été entièrement consommés.

Le problème avec cette unité, c'est surtout la confusion entre les produits finis et les matières premières. Des produits finis de l'année N-1 seraient utilisés comme matières premières de l'année N. Les écritures d'affectation n'ont pas été effectuées correctement par le responsable de la comptabilité. Les sorties de produits finis ont été considérées tous comme ventes ou consommations des associés.

a - 2 Politiques

Globalement, on peut évaluer les relations fournisseur par le crédit accordé par rapport aux achats :

Mode de calcul	1991/92	1992/93	1993/94
Fournisseur x 360/Achats TTC	7 jours	302 jours	0 jour

La SEAM a pu obtenir un important crédit en 1992/93. L'obtention de 302 jours de crédit constitue un record. Par contre, l'absence de cette facilité en 1993/94 l'a mis en difficulté.

a - 3 Moyens et organisation

Beaucoup d'anomalies se sont présentées sur ce point :

- aucune sécurité pour le magasin, il n'y a pas de clé,

- deux associés s'occupent en même temps du stock, entraînant forcément une confusion de responsabilité

- , aucun inventaire physique n'a pas été effectué, on se base simplement des données chiffrées

Il y a donc un risque de détournement et de vol.

a - 4 Méthodes de gestion et de contrôle

a - 41 Gestion des achats

Le Directeur technique s'est basé du budget préétabli, un changement en cours de route a perturbé le déroulement des travaux : augmentation des surfaces, augmentation des prix des intrants.

Elle peut être analysée par le ratio ci-après :

Mode de calcul	1991/92	1992/93	1993/94
Achats TTC/Ventes TTC	12%	56%	35%

L'augmentation de ce ratio signifie qu'il y a une hausse inexplicée dans l'approvisionnement, or la surface cultivée a diminuée de moitié. Il y a donc une anomalie : soit il y a des dépenses inconsidérées, soit il y a détournement. La hausse de ce taux de 44% n'est pas possible. Ce ratio a même diminué de 21% durant le dernier exercice.

a - 42 Gestion des stocks

Il y a effectivement beaucoup de lacunes dans la gestion des stocks dans cette entreprise :

- Aucune procédure

- Inexistence d'une fiche de stock

Le seul point fort de l'entreprise réside dans la consommation totale des achats, qui semble montrer que le Directeur Technique a bien prévu la consommation.

On peut analyser l'évolution du stock par le ratio ci-après :

Mode de calcul	1991/92	1992/93	1993/94
Stocks (N-(N-1))/(N-1)	157%	-23%	-37%

Le taux de 157% est dû à l'augmentation de la production dû aux effets d'un prêt octroyé par une société à capital risque. Par contre, la diminution des stocks pendant les deux dernières années montre l'incapacité de l'entreprise à maintenir le niveau de stock.

Les mouvements de stock sont donnés par les tableaux ci-après.

MOUVEMENTS DES INTRANTS

LIBELLES	1991/92	1992/93	1993/94
----------	---------	---------	---------

Stock initial	900 000	900 000	900 000
Entrée	1 108 382	1 403 650	850 000
TOTAL	2 008 382	2 303 650	1 750 000

Sortie	1 108 382	1 403 650	900 000
Stock final	900 000	900 000	850 000
TOTAL	2 008 382	2 303 650	1 750 000

- 34 -

EVOLUTION STOCK INTRANTS

LIBELLES	1991/92	1992/93	1993/94
----------	---------	---------	---------

Stock final	900 000	900 000	850 000	mode de calcul
Evolution		0%	-6%	(N-(N-1))/(N-1)

MOUVEMENT DES PRODUITS FINIS

(Stock initial et Entrée)

VALEUR DE LA PRODUCTION

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QP	PU	M	QP	PU	M	QP	PU	M
Riz irrigué	2,00	382 000	764 000	1,25	382 000	477 500	0,75	385 000	288 750
Riz pluvial	37,00	382 000	14 134 000	3,75	380 138	1 425 519	5,00	373 218	1 866 090
Maïs	32,00	316 875	10 140 000	10,0	311 875	3 118 750	8,00	299 540	2 396 319
Manioc	20,00	100 000	2 000 000	20,0	100 000	2 000 000	20,0	100 000	2 000 000
Voanjobory	3,00	450 000	1 350 000	2,70	444 888	1 201 197	2,00	432 905	865 811
Lingo blanc	3,00	600 000	1 800 000	0,00	600 000	0	0,00	650 000	0
TOTAL 1			30 188 000			8 222 966			7 416 970

QP : Quantité
produite

PU : Prix
Unitaire

M : Montant

STOCK INTITIAL

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QS	PU	M	QS	PU	M	QS	PU	M
Riz irrigué	0,00	377 000	0	0,00	382 000	0	0,01	385 000	0
Riz pluvial	3,18	377 000	1 200 000	8,51	382 000	3 250 000	3,71	385 000	1 386 000
Maïs	0,80	311 875	250 000	0,79	316 875	250 000	3,00	317 143	900 000
Manioc	0,00	95 000	0	20,0	100 000	2 000 000	11,5	100 000	1 150 000
Voanjobory	0,51	445 000	225 000	0,49	450 000	220 000	1,77	461 538	765 000
Lingo blanc	0,00	595 000	0	0,00	600 000	0	0,00	650 000	0

TOTAL 2			1 675 000			5 720 000			4 201 000
---------	--	--	-----------	--	--	-----------	--	--	-----------

QS : Quantité
stockée

PU : Prix
Unitaire

M : Montant

STOCK INITIAL+PRODUCTION

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QT	PU	M	QT	PU	M	QT	PU	M
Riz irrigué	2,00	382 000	764 000	1,25	382 000	477 500	0,76	380 064	288 750
Riz pluvial	40,18	381 604	15 334 000	12,2	381 431	4 675 519	8,71	373 218	3 252 090
Maïs	32,80	316 753	10 390 000	10,7	312 241	3 368 750	11,0	299 540	3 296 319
Manioc	20,00	100 000	2 000 000	40,0	100 000	4 000 000	31,5	100 000	3 150 000
Voanjobory	3,51	449 279	1 575 000	3,19	445 671	1 421 197	3,77	432 905	1 630 811
Lingo blanc	3,00	600 000	1 800 000	0,00	600 000	0	0,00	600 000	0
TOTAL 1+2			31 863 000			13 942 966			11 617 970

QT : Quantité
totale

PU : Prix
Unitaire

M : Montant

MOUVEMENT DES PRODUITS FINIS

(Sortie, Stock final)

VENTES

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QV	PU	M	QV	PU	M	QV	PU	M
Riz irrigué	0,00	382 000	0	0,00	385 000	0	0,00	400 000	0

Riz pluvial	22,0 0	382 000	8 404 000	0,00	385 000	0	3,00	400 000	1 200 000
Maïs	20,0 0	316 875	6 337 500	7,00	317 143	2 220 000	4,00	385 000	1 540 000
Manioc	0,00	100 000	0	0,00	100 000	0	19,0 0	100 000	1 900 000
Voanjobory	3,00	450 000	1 350 000	1,30	461 538	600 000	0,00	461 538	0
Lingo blanc	0,00	600 000	0	0,00	650 000	0	0,00	700 000	0
TOTAL 3			16 091 500			2 820 000			4 640 000

QV : Quantité vendue

PU : Prix

M : Montant

Unitaire

CONSOMMATION

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QC	PU	M	QC	PU	M	QC	PU	M
Riz irrigué	2,00	382 000	764 000	1,24	385 000	477 500	0,72	400 000	288 750
Riz pluvial	9,63	382 000	3 680 000	8,54	385 000	3 289 519	4,01	400 000	1 602 090
Maïs	12,0 0	316 875	3 802 500	0,78	317 143	248 750	0,25	385 000	96 319
Manioc	0,00	100 000	0	28,5 0	100 000	2 850 000	10,0 0	100 000	1 000 000
Voanjobory	0,01	450 000	5 000	0,12	461 538	56 197	3,53	461 538	1 630 811
Lingo blanc	3,00	600 000	1 800 000	0,00	650 000	0	0,00	700 000	0
TOTAL 4			10 051 500			6 921 966			4 617 970

QC : Quantité consommée

PU : Prix

M : Montant

Unitaire

- 48 -
STOCK FINAL

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QS	PU	M	QS	PU	M	QS	PU	M
Riz irrigué	0,00	382 000	0	0,01	385 000	0	0,04	400 000	0
Riz pluvial	8,55	380 138	3 250 000	3,71	373 218	1 386 000	1,71	263 401	450 000
Maïs	0,80	311 875	250 000	3,00	299 540	900 000	6,75	245 765	1 660 000
Manioc	20,0	100 000	2 000 000	11,5	100 000	1 150 000	2,50	100 000	250 000
	0			0					
Voanjobory	0,49	444 888	220 000	1,77	432 905	765 000	0,23	461 538	0
Lingo blanc	0,00	600 000	0	0,00	650 000	0	0,00	700 000	0
TOTAL 5			5 720 000			4 201 000			2 360 000

QS : Quantité stockée

PU : Prix

M : Montant

Unitaire

VENTES+CONSOMMATION+STOCK FINAL

ANNEE	1991- 1992			1992- 1993			1993- 1994		
PRODUITS	QT	PU	M	QT	PU	M	QT	PU	M
Riz irrigué	2,00	382 000	764 000	1,25	383 494	477 500	0,76	389 777	288 750
Riz pluvial	40,1	381 778	15 334	12,2	382 897	4 675 519	8,71	385 154	3 252 090
	8		000	6					
Maïs	32,8	316 813	10 390	10,7	314 295	3 368 750	11,0	323 350	3 296 319
	0		000	9			0		
Manioc	20,0	100 000	2 000 000	40,0	100 000	4 000 000	31,5	100 000	3 150 000
	0			0			0		
Voanjobory	3,51	449 612	1 575 000	3,19	450 564	1 421 197	3,77	446 764	1 630 811
Lingo blanc	3,00	600 000	1 800 000	0,00	600 000	0	0,00	600 000	0
TOTAL			31 863			13 942			11 617
1+2			000			966			970

a - 5 Activités et fonctionnement

Une exploitation agricole est très sensible à l'évolution de la technologie, compte tenu des recherches effectuées par les centres du ministère. Ce sont en fait les semences améliorées ainsi que l'emploi des engrais et des produits phytosanitaires recommandés compte tenu de l'évolution de l'environnement.

b) Analyse externe

b - 1 Marché des matières

Le marché des matières est dominé dans la région par deux types de fournisseurs :

- L'ODEMO qui est un organisme d'état fournissant des prestations en matière de location de tracteurs et vente de semences issue des recherches effectuées dans la région de Tsiroanomandidy ;

- La société BERAGRO passe des contrats d'exclusivité avec les producteurs en leur fournissant des semences de maïs destinés uniquement à l'exportation.

b - 2 Technologie

L'évolution de la technologie est toujours caractérisée par la recherche des semences adaptées aux conditions climatiques et pédologiques de la région. Le souci de la SEAM consiste à augmenter les rendements qui sont relativement faibles par rapport aux statistiques donnés par le ministère des plans et l'économie.

Le Tableau de synthèse des points forts et points faiblesse présente comme suit :

POINTS CLES	FAIBLE	MOYEN	FORT
Moyens matériels			
- matériels de bureaux	X		
..-.locaux de stockage			X
Moyens humains			
..-.compétence		X	
..-.esprit de coopération		X	
Méthodes de gestion			
..-.budgétisation appro			X
..-.gestion contrôle des stocks	X		
..-.tableau de bord	X		

FAIBLE : à intégrer

MOYEN : nécessite des formations

FORT : aucun changement

I - 6 LA POLITIQUE COMMERCIALE

La performance commerciale est toujours perçue extérieurement par

- l'augmentation des productions vendues,
- la possibilité de maintenir les produits sur le marché,
- la possibilité de vendre à des prix couvrant entièrement les charges et permettant de dégager des marges.

Elle est très importante pour la SEAM, car elle a dû ménager en même temps les bourses des consommateurs et sa trésorerie.

Comme précédemment, le diagnostic s'est déroulé par la consultation des documents existants, des interviews et des enquêtes effectués dans l'entreprise et dans le milieu extérieur.

ANALYSE INTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Résultats et performances	Evolution du C.A. Répartition des ventes Parts de marché Position concurrentielle	Statistiques commerciales Documents comptables Etudes sectorielles Interviews clients
Politiques menées	Produit Prix Distribution Promotion	Catalogues Tarifs Interviews responsables Plan marketing
Moyens et organisation	Moyens matériels Moyens humains Structure commerciale	Visite des lieux Interviews Organigramme
Méthodes de gestion	Prévisions Système d'information Méthodes de contrôle	Plans, budgets Note interne
Activité et fonctionnement	Problèmes et contraintes internes	Documents internes Notes de services Interviews

- 52 -
ANALYSE EXTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Etat du marché	Tendance et évolution Coût des consommateurs	Statistiques Sondages/enquêtes Interviews clients
Concurrence	Part de marché Potentiel commercial Stratégie marketing	Statistiques Distributeurs Direct° commerciale
Cadre général	Mode de vie Loi sur la communication	Etudes spécialisées Administration

a) Evolution des quantités vendues

L'évolution au cours des trois dernières années des quantités vendues est résumée dans le tableau ci-après:

ANNEE	1991/92	1992/93	1993/94
PRODUITS			
- Riz irrigué			
* Quantité vendue	0	0	0
Evolution		0	0
- Riz pluvial			
* Quantité vendue	22	0	3
Evolution		-100%	-
- Maïs			
* Quantité vendue	20	7	4
Evolution		-65%	-43%
- Manioc			
* Quantité vendue	0	0	19
Evolution		-	-
- Voanjobory			
* Quantité vendue	3	1,3	0
Evolution		-57%	-100%

- Lingot blanc			
* Quantité vendue	0	0	0
Evolution		-	-

L'évolution des quantités vendues est généralement négative. Cela est dû à la diminution des surfaces. Il faut remarquer aussi qu'il n'y a pas de vente de manioc au cours des deux premières années. Il y a notre avis une rétention d'information concernant le véritable volume de vente.

b) Evolution et structure des produits

Elle a été analysée par la rentabilité commerciale.

L'analyse des marges sur coût variable par produit est un des moyens pour apprécier la rentabilité commerciale. Or les éléments entrant dans les charges variables ne sont que prévisionnels. Il y a une grande différence entre les données du Directeur Technique et du Directeur Administratif et Financier.

Il faudrait établir un coût préétabli et un contrôle de coût automatique à chaque fin d'exercice.

c) Evolution de la politique de prix

La politique de prix dépend de deux facteurs :

- la politique général de l'entreprise,
- l'évolution des prix sur le marché.

Pour la SEAM, le prix est descendu dès qu'on vend dès la récolte, la politique des prix est liée à la gestion de stock.

Elle peut être présentée par l'analyse des prix unitaires et des chiffres d'affaires :

ANNEE	1991/92	1992/93	1993/94
PRODUITS			
- Riz irrigué			
* Prix Unitaire	382 000	385 000	400 000

Evolution		1%	1%
- Riz pluvial			
* Prix Unitaire	382 000	385 000	400 000
Evolution		1%	1%
- Maïs			
* Prix Unitaire	316 875	317 143	385 000
Evolution		0%	21%
- Manioc			
* Prix Unitaire	100 000	100 000	100 000
Evolution		0%	0%
- Voanjobory			
* Prix Unitaire	450 000	461 538	461 538
Evolution		3%	0%
- Lingot blanc			
* Prix Unitaire	600 000	650 000	700 000
Evolution		8%	8%

Le prix de vente unitaire n' a presque pas varié depuis 3 ans. Le taux maximum est de 21%. Ceci explique l'augmentation excessive des achats. Soit elle minimise le prix, soit elle ne réussit pas à vendre à des prix voulus. Par conséquent, le Directeur commercial n'est pas compétent ou il néglige sa fonction.

Les conclusions du diagnostic commercial sont données ci-après :

POINTS CLES	FAIBLE	MOYEN	FORT
Etudes et recherches			
- Innovation produits	X		
..-.Connaissance des marchés			X
Produits			
- Adaptation aux marchés			X
- Différentiat° concurrence		X	
Prix			

..-.Rapport qualité/prix			X
..-.Ratio P.V./C.V.	X		
Clientèle			
..-.Qualité de la clientèle	X		
..-.Relation	X		
Distribution			
..-.Maîtrise	X		
..-.Couverture géographique	X		
- Gestion des stocks de P.F.	X		

FAIBLE : nouvelle orientation à prendre en compte

MOYEN : améliorer la planification Marketing

FORT : maintenir à son niveau actuel

I - 7 LA PRODUCTION

La réussite de la production est conditionnée par les facteurs ci-après :

- le savoir-faire,
- les moyens humains,
- les moyens matériels,
- l'organisation.

L'analyse s'est déroulée comme suit :

ANALYSE INTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Résultats	Volumes produits Qualité obtenue Rendements et coûts	Statistiques production Normes techniques Coût préétablis

Politiques	Recherche et développ. Investissements Productivité	Brochures techniques Plan d'investissement Rapports techniques
Moyens et organisation	Matériels/équipements Personnel Organisation	Constats sur les lieux Interviews Organigramme
Méthodes de gestion	Contrôle de production	Plans, budgets Note interne
Activité et fonctionnement	Problèmes et contraintes internes	Documents internes Interviews

ANALYSE EXTERNE

ELEMENTS	NATURES DES INFORMATIONS	SOURCES
Marché des matériels	Evolution technologique Prix des matériels	Services techniques Fournisseurs
Univers concurrentiel	Innovation	Services techniques Clients
Cadre général	Normes et réglementation	Ministère de l'agriculture

a) Volume de production

Il peut être interprété par l'évo - 44 - la production et des rendements.

Le tableau ci-dessous montre la diminution des quantités produites due à la vétusté des matériels. Les rendements des principales cultures diminuent aussi. Il faudrait renouveler les semences et bien suivre les normes. Les produits moins difficiles à entretenir présentent une évolution spectaculaire allant jusqu'à 122%. En fait, l'entreprise doit établir un différentiel par produit pour éliminer ceux qui sont moins rentables.

EVOLUTION DE LA PRODUCTION PAR EXERCICE

ANNEE	1991-1992			1992-1993			1993-1994		
PRODUITS	T/Ha	Ha	T	T/Ha	Ha	T	T/Ha	Ha	T
Riz irrigué	4,00	0,50	2,00	5,00	0,25	1,25	3,00	0,25	0,75
Riz pluvial	1,48	25,00	37,00	1,25	3,00	3,75	1,00	5,00	5,00
Maïs	1,07	30,00	32,00	1,00	10,00	10,00	0,80	10,00	8,00
Manioc	2,00	10,00	20,00	2,00	10,00	20,00	4,00	5,00	20,00
Voanjobory	1,00	3,00	3,00	0,90	3,00	2,70	2,00	1,00	2,00
Lingo blanc	1,00	3,00	3,00	0,90	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00
TOTAL		46,00			23,00			16,00	

Ha : Hectare

EVOLUTION DES RENDEMENTS

ANNEE	1991-1992		1992-1993		1993-1994	
PRODUITS	T/Ha		T/Ha	%	T/Ha	%
Riz irrigué	4,00		5,00	25%	3,00	-40%
Riz pluvial	1,48		1,25	-16%	1,00	-20%
Maïs	1,07		1,00	-6%	0,80	-20%
Manioc	2,00		2,00	0%	4,00	100%
Voanjobory	1,00		0,90	-10%	2,00	122%
Lingo blanc	1,00		0,90	-10%	2,00	122%
TOTAL						

EVOLUTION DES QUANTITES VENDUES

ANNEE	1991-1992		1992-1993		1993-1994	
PRODUITS	T		T	%	T	%
Riz irrigué	0,00		0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Riz pluvial	22,00		0,00	-100%	3,00	#DIV/0!
Maïs	20,00		7,00	-65%	4,00	-43%
Manioc	0,00		0,00	#DIV/0!	19,00	#DIV/0!
Voanjobory	3,00		1,30	-57%	0,00	-100%
Lingot blanc	0,00		0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
TOTAL						

b) Recherche et développement

La SEAM n'a pas jusqu'à présent un budget de recherche, elle s'est contentée des résultats du service du ministère ou des organismes de recherche en matière agricole dans la région (ODEMO, BERAGROS).

c) Les moyens

c - 1 Les moyens humains

L'évolution des capacités techniques du personnel de production est montrée par les rendements enregistrés. Or comme il a été dit précédemment, le Directeur technique n'a pas réussi à fournir les éléments nécessaires à cette analyse.

Pour le moment, on doit se contenter du ratio productivité du personnel permanent (11) car les éléments techniques ne sont pas fiables.

Mode de calcul	1991/92	1992/93	1993/94
Valeur ajoutée/Effectif	1 112 391	-327 823	125 182

La productivité est encourageante en 1992, mais elle se dégrade considérablement d'année en année, même si elle se reprend en 1994.

La direction technique de l'entreprise doit avoir un tableau de ce genre pour évaluer les performances du personnel.

ANNEE	1991/92	1992/93	1993/94
TRAVAUX			
- Semis			
* Ha/homme			
* Evolution en %			
- Sarclage			
* Ha/homme			
* Evolution en %			
- Récolte			
* Ha/homme			
* Evolution en %			
- Egrenage			
* Ha/homme			
* Evolution en %			
- Ensachage			
* Ha/homme			
* Evolution en %			

c - 2 Les moyens matériels

En se référant aux surfaces cultivées et indépendamment aux possibilités financières de l'entreprise, les capacités techniques des matériels de production diminuent d'année en année.

d) Planification et contrôle

Cette analyse dépend de l'état général des matériels et l'organisation technique de l'entreprise. La SEAM n'a pas exploité convenablement le planning de production préétabli au début de chaque exercice. L'inexistence des tableaux de bord constitue une des raisons essentielles de cette lacune.

Les conclusions du diagnostic de production se présentent comme suit :

POINTS CLES	FAIBLE	MOYEN	FORT
Technologie/savoir-faire - Maîtrise du métier - Recherche	 X	 X 	
Moyens humains - Qualification - Productivité	 X	 X 	
Moyens matériels - Etat et potentiel du matériel - Coût d'utilisation	 X X		
Organisation - Planning - Contrôle de production	 X	 X 	

FAIBLE : à mettre en place avec les supports correspondants

MOYEN : à améliorer

FORT : maintenir à son niveau actuel

I - 8 DIAGNOSTIC DES SYSTEMES

a) Le système d'orientation

Le principal vecteur d'orientation est la stratégie. Une entreprise qui n'a pas de stratégie risque d'avoir de difficultés en cas de déclin de son produit ou en cas de changement de la conjoncture économique.

Le diagnostic des systèmes s'inspire des résultats des diagnostics développés supra.

Le tableau ci-après donne les résultats du diagnostic stratégique effectué :

Dimension économique		Dimension technologique		Dimension politique & sociale		Dimension financière	
Evolution du marché		Evolution technologique		Evolution politique		Besoins de financement	
- lancement		- rapide		- stable		- important	x
- croissance		- Stabilisée		- ingérences		- moyen.	
- maturité		- lente	x	- contraintes	x	- faible.	
- déclin	x			- risques politiques			
Rapport avec les clients		Rapport avec les fournisseurs		Evolution socio-culturelle			
- favorable		- favorable		- lente	x		
- moyen	x	- moyen	x	- rapide			
- défavorable		- dépendance					

INTENSITE ET POSITION CONCURRENTIELLE

- concurrence faible		- Position marginale	
- concurrence moyenne		- Position faible	
- concurrence agressive		- Position moyenne	x
- concurrence locale		- Position forte	
- concurrence nationale	x	- Domination du secteur	

b) Les systèmes de gestion

b - 1 La Gestion Comptable

b - 11 Comptabilité générale

Les états financiers, au titre des trois derniers exercices agricoles, ont été établis par le Directeur Administratif et Financier. Ils comportent des erreurs d'affectation.

La mission a noté les choses suivantes :

- l'entreprise possède deux bilans : bilan au 31 Décembre pour le fisc et bilan agricole arrêté au 30 Septembre pour l'entreprise ;
- les journaux auxiliaires sont établis à chaque fin du mois, comme le grand livre et la balance, lesquels sont traités par informatique par le Directeur Administratif et Financier ;
- lors de la mission à la fin de l'exercice agricole, le bilan et le compte de résultat étaient disponible ;
- l'enregistrement comptable des ventes sans factures dans les comptes clients est souvent oublié ou expressément omis en raison de la recommandation de la Direction Général à cause du fisc ;
- le rapprochement bancaire est souvent oublié ;
- la consommation des associés, n'a jamais été enregistrée.

b - 12 Comptabilité analytique

Il n'y a pas de comptabilité analytique dans l'entreprise. Les dirigeants se sont contentés des données globales.

b - 2 La Gestion commerciale

Au cours de notre mission, de nombreuses imperfections ont été dénoncées au niveau de la gestion commerciale; Elles comprennent principalement :l'élaboration des factures et les délais de recouvrement des créances.

b - 21 L'élaboration des factures

Beaucoup de ventes n'ont pas été facturées; Le Directeur Administratif et Financier se contente des informations émises par le Directeur Commerciale.

Il y a souvent une différence entre les données émises par le Directeur Technique et le Directeur Commercial due à des sorties non enregistrées.

Il serait mieux de bien établir une fiche de stock de produit finis et de bien désigner le principal responsable.

b - 21 Les délais de recouvrement des créances

Ce délai est en général de 1 mois pour les sociétés privées et 3 mois pour les sociétés d'Etat. Le problème se situe au niveau de recouvrement des dettes financières quand les clients dépassent ce délai.

On recommande à l'entreprise de limiter au minimum la vente à crédit car elle paie les intérêts de retard des institutions financières à la place des clients ou bien intégrer si possible ces intérêts dans la fixation du prix.

Il faut signaler que les prix des produits agricoles sont très sensibles aux variations de ceux du marché.

b - 3 La gestion des approvisionnements

La procédure est très simple, le Directeur technique est doté d'une somme fixée par le budget élaboré par le Directeur Administratif et Financier. Il n'y a pas de bon de commande ou de bon de sortie.

L'établissement d'une fiche de stock est indispensable pour cette entreprise compte tenu des décalages entre les inventaires physiques et les inventaires théoriques.

b - 4 Contrôle de gestion et contrôle budgétaire

Il n'y a pas de contrôle de gestion d'une façon officielle, l'entreprise roule plutôt pour le contrôle budgétaire réalisé par le Directeur Général à chaque fin d'exercice agricole. Etant donné sa taille, nous croyons qu'elle a choisi la meilleure solution.

Bref, la synthèse du diagnostic du système de gestion se présente comme suit :

CRITERES D'EVALUATION	FAIBLE	MOYEN	FORT
Gestion comptable		X	
Gestion commerciale	X		X
Gestion des approvisionnements		X	
Contrôle de gestion et contrôle budgétaire			X

FAIBLE : à organiser complètement

MOYEN : à établir les documents manquants

FORT : à poursuivre

I - 9 DIAGNOSTIC FINANCIER

A - Les étapes de l'analyse financière

On peut les résumer par les tableaux ci-après :

ETAPES	CONTENU	POINTS SENSIBLES
1	Collecte des informations - financières - extra-financières	- fiabilités des données - pertinence des informations
2	Les - Reclassements - Retraitements - Redressements	- La connaissance du contenu des postes
2	La mise en oeuvre des outils de l'Analyse financière - la grille d'analyse - les indicateurs retenus - les tableaux	Les outils doivent être : - Pertinents - Cohérents - Convergents
4	Le Diagnostic Financier - Equilibre - Rentabilité - Solvabilité	- Points forts - Points faibles - Prise en compte de l'environnement
5	Recommandations	- Mesures d'accompagnement - Les perspectives

B - La traduction comptable des cycles de l'entreprise

L'entreprise est, pour l'analyste financier, le lieu de rencontre mais aussi de cohérence, de trois types de cycles, à savoir un cycle d'accumulation (les investissements), un cycle d'exploitation (les achats, la production, les ventes) et un cycle de financement : la mobilisation de ressources.

B - 1 Le cycle d'investissement

Le cycle d'investissement de l'entreprise regroupe l'acquisition d'une immobilisation, le flux de liquidités attendu par les apporteurs de capitaux lors de la durée de vie de l'immobilisation et la cession ou le reclassement de l'immobilisation.

Comptablement, l'investissement consiste en l'acquisition d'une immobilisation qui est un élément destiné à servir de façon durable à l'activité de l'entreprise.

B - 2 Le cycle d'exploitation

Il est constitué de flux physiques ou réels (entrées ou sorties de biens ou services), de flux financiers (entrée ou sortie de monnaie) et de décalage entre les flux.

B - 3 Le cycle d'exploitation

Le cycle de financement correspond à l'ensemble des opérations entre l'entreprise et les apporteurs de capitaux c'est à dire les actionnaires et les créanciers financiers. Ce cycle est la contrepartie des cycles d'investissement et d'exploitation.

En résumé, la lecture financière des cycles se fait au travers du bilan, du compte de résultat ou tableau des soldes caractéristiques de gestion et du tableau de flux de trésorerie (nouvel outil).

C - La lecture financière des états comptables de la SEAM

L'objectif fondamental de toute analyse est de mettre en lumière la dynamique financière entre la structure financière, la rentabilité et la solvabilité.

C - 1 Le bilan

L'équilibre financier se forme au rythme d'une valse à trois temps dont la partition est le bilan : l'opération d'investissement et de financement, le mouvement des dettes et

créances à court terme et le mouvement des règlements. Cette lecture doit se faire pour les trois dernières années au moins pour comparer son évolution.

C - 2 Le Compte de résultat

L'analyse du résultat se base sur la rentabilité. La mesure de l'activité est le rapport entre le résultat et les moyens engagés.

D - Transformation du bilan comptable en bilan financier

Le bilan comptable privilégie une optique fonctionnelle. Par contre, le bilan financier doit donner priorité à la maturité des encours.

D - 1 Les reclassements

D - 11 Les reclassements d'actif

Pour la SEAM, il n'y a pas de reclassement à faire à l'Actif du bilan, mais on peut citer les éléments à reclasser : le capital souscrit non appelé, les créances à plus d'un an de l'Actif Circulant, les parts à moins d'un an des immobilisations financières.

D - 12 Les reclassements du Passif

Pour la SEAM, ils concernent deux postes.

D - 121 Les dettes à l'égard du groupe ou des associés à plus d'un an

Ces dettes peuvent être assimilées à des contributions durables au renforcement des fonds propres. Elles seront donc intégrées aux Capitaux propres. Donc les dettes diverses ôtées de la valeur de l'impôt sur les bénéfices seront intégrées dans les capitaux :

26 012 504 FMG pour le premier exercice, 27 258 957 FMG pour le second et 42 907 932 FMG pour le dernier.

D - 122 Les Emprunts

A plus d'un an, ils s'inscrivent naturellement dans les dettes à long terme. A moins d'un an, ils se classent dans les dettes financières à court terme. Les parts à moins d'un an deviennent donc des ressources de trésorerie. leurs valeurs sont respectivement de 1 090 683 FMG, 1 290 633 FMG et 1 528 109 FMG.

D - 123 Les dettes hors exploitation

Pour la SEAM, elles correspondent à l'impôt sur les bénéfices de 486 845 FMG pour le premier, 419 639 FMG pour le second et 447 480 FMG pour le dernier. Elles seront intégrées dans les ress - 55 - orts exploitation.

D'autres reclassements peuvent être considérés pour d'autres entreprises : les dividendes à verser, les provisions pour risques et charges

D - 2 Les réintégrations

Il n'y a pas de réintégration à faire pour la SEAM, car elle n'a pas d'effets Escomptés Non-Echus et des opérations de Crédit Bail.

D - 3 Les retraitements

Ils portent sur l'élimination des non-valeurs, comme les frais d'établissement pour la SEAM. Il faut donc éliminer pour leur valeur nette comptable. L'équilibre Emplois/Ressources est obtenu en diminuant d'un même montant les Capitaux Propres. Ici, la valeur nette comptable est nulle, donc il n'y a pas conséquence pour la transformation.

On peut citer les autres non-valeurs qui ne concernent pas directement la SEAM : les charges et produits constatés d'avance les frais de recherche et développement, les charges à répartir sur plusieurs exercices, les primes de remboursement des obligations, les charges et produits constatés d'avance et les écarts de conversion Passif et Actif.

E - Structure financière et équilibre financier

L'étude de la structure financière consiste à déterminer la composition de l'Actif et du Passif, on examinera tout particulièrement comment les sources de financement de l'entreprise sont réparties entre les capitaux propres et les concours extérieurs. Le rapprochement des grandes masses des emplois de celles des ressources permet aussi d'apprécier l'équilibre financier. Enfin, il faut vérifier notamment la correspondance de l'exigibilité des capitaux et de la liquidité des biens financés.

Le tableau ci-après illustre ces trois démarches, qui va aboutir à un bilan financier.

TABLEAU DE FINANCEMENT

LIBELLES	1991/92	1992/93	1993/94
RESSOURCES DURABLES (BRUTES)			
- Capitaux propres	878	- 16 735	- 28 938
	168	970	701
- Fras d'étab. net (à déduire)	-	-	-
	0	0	0
- Amortissement	13 049	16 475	20 062
	502	144	644
- Subventions d'équipement	1 750	1 750	1 750
	000	000	000
- DF + 1an	8 409	6 891	5 094
	317	909	562
- Dettes associés	13 820	16 067	33 216
	980	433	408
TOTAL RD	37 907	24 448	31 184
	967	516	912
EMPLOIS STABLES (BRUTES)			
- Immobilisations (brutes)	23 905	23 905	24 057
	144	144	144

- Fras d'étab. net (à déduire)	- 0	- 0	- 0
TOTAL ES	23 905 144	23 905 144	24 057 144
FRNG	14 002 823	543 372	7 127 768

RESSOURCES D'EXPLOITATION			
- Frns	46 995	1 836 413	-
TOTAL RE	46 995	1 836 413	-
EMPLOIS D'EXPLOITATION			
- Stocks	6 620 000	5 101 000	3 210 000
- Créances expl,	-	-	7 000 000
TOTAL E.E.	6 620 000	5 101 000	10 210 000
Besoins en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)	6 573 005	3 264 587	10 210 000
RESSOURCES HORS EXPLOITATION			
- IBS à payer	486 845	419 639	447 480
TOTAL RHE	486 845	419 639	447 480
EMPLOIS HORS EXPLOITATION			
TOTAL EHE	0	0	0
Besoins en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)	- 486 845	- 419 639	- 447 480
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT GLOBAL (BFRG)	6 086 160	2 844 948	9 762 520

RESSOURCES BRUTES DE TRESORERIE			
- Partie - 1 an	1 090	1 290	1 528

	683	633	109
- CT	6 890	3 290	2 500
	192	192	000
- Intérêts courus	1 447	1 245	1 008
	115	719	243
TOTAL RBT	9 427	5 826	5 036
	990	544	352
EMPLOIS BRUTS DE TRESORERIE			
- Disponibles	17 344	3 524	2 401
	653	968	600
TOTAL EBT	17 344	3 524	2 401
	653	968	600
SOLDE NET DE TRESORERIE (SNT)	- 7 916	2 301	2 634
	663	576	752

E - 1 Situation nette

La situation nette de la SEAM diminue d'année en année. Du point de vue comptable, la SEAM est largement en faillite car les Capitaux Propres sont largement négatifs, mais elle tient le coup à cause des comptes courants des associés. Ces derniers ont injecté paraît-il des fonds pour renflouer la caisse.

E - 2 Le fonds de roulement net global

Le Fonds de roulement net global (FRNG) s'obtient par différence entre les ressources durables (RD) brutes et les emplois stables (ES) bruts. Il est toujours positif à cause des dettes des associés, c'est pourquoi l'entreprise arrive toujours à démarrer l'activité.

E - 3 Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est une notion qui fut longtemps ignorée ou négligée par les analystes. Les contraintes d'un environnement économique plus difficile ont conduit à une gestion plus rigoureuse en vue de limiter le poids des coûts financiers.

E - 31 Le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)

Le BFRE correspond à la part des emplois du cycle d'exploitation qui, n'étant pas couverte par des ressources de même nature (ressources d'exploitation), doit être financée par des ressources complémentaires. Il se détermine par différence entre les emplois d'exploitation (EE) bruts et les ressources d'exploitation (RE) brutes.

Le BFRE de la SEAM est important car il dépasse largement les chiffres d'affaires. Une partie est financée par le FRNG, l'autre partie par les prêts.

E - 32 Le besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)

Le BFRHE est déterminé par la différence entre les besoins hors exploitation et les ressources hors exploitation. Le hors cycle d'exploitation correspond à des éléments de patrimoine non liés à l'exploitation et non destinés à demeurer durablement dans l'entreprise.

Normalement, on essaie de supprimer ce besoin qui signifie dépense anormale. Même la SEAM qui est en difficulté n'en a, mais plutôt un excédent de ressources hors exploitation que l'IBS à payer.

E - 33 Le besoin en fonds de roulement global (BFRG)

La somme du BFRE et BFRHE constitue le besoin en fonds de roulement global (BFRG). L'impact du BFRHE de la SEAM est insignifiant dans la détermination du BFRG.

E - 4 Solde net de trésorerie (SNT)

Le SNT est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive ou encore la différence entre le FRNG et le BFRG.

La trésorerie active au bilan est constituée des valeurs mobilières de placements transformables immédiatement en liquidités et des disponibilités.

La trésorerie passive se compose des concours bancaires courants, des soldes créditeurs de banque et de l'en-cours.

L'équilibre financier de tout entreprise est caractérisé par l'équation de trésorerie fondamentale :

$$\text{FRNG} - \text{BFRG} = \text{Trésorerie}$$

E - 5 Analyse par les ratios

En fait, les précédentes démarches ont abouti au bilan financier qui permet d'analyser l'équilibre financier et la solvabilité de la SEAM à partir de 5 types de ratio significatifs.

BILAN FINANCIER

ACTIF	1991/92	1992/93	- 59 - 1
ES	23 905	23 905	24 057
	144	144	144
EE	6 620	5 101	10 210
	000	000	000
EHE	-	-	-
EBT	17 344	3 524	2 401
	653	968	600
TOTAL ACTIF	47 869	32 531	36 668
	797	112	744
PASSIF	1991/92	1992/93	1993/94
RD : - CP	29 498	17 556	26 090
	650	608	351
- DLT	<u>8 409</u>	<u>6 891</u>	<u>5 094</u>
	<u>317</u>	<u>909</u>	<u>562</u>
Total RD	37 907	24 448	31 184
	967	516	912

RE	46	1 836	
	995	413	-
RHE	486	419	447
	845	639	480
RBT	9 427	5 826	5 036
	990	544	352
TOTAL PASSIF	47 869	32 531	36 668
	797	112	744

RATIOS DE STRUCTURE FINANCIERE

STRUCTURE FINANCIERE	1991/92	1992/93	1993/94	
Autonomie financière	62%	54%	71%	CP/Total Passif
Endettement LMT	22%	28%	16%	DLMT/RD
Financement des immobilisations	349%	329%	781%	RD/Immob. nettes
Couverture des stocks	212%	11%	222%	FRNG/Stocks
Liquidité générale	241%	107%	230%	Emplois non-stables/DCT
Liquidité réduite	241%	107%	102%	Valeurs réalisables/DCT
Liquidité immédiate	174%	44%	44%	Disponible/DCT

L'autonomie financière est atteinte (1/3) si on tient compte des dettes "associés".
En fait, il y a un déséquilibre entre ce qu'ils injectent et ce qu'ils perçoivent à la fin de la saison :

	1991/92	1992/93	1993/94
Versement à la société	=	1,2 Millions	15,6 Millions
Consommation	= 10 Millions	6,9 Millions	4,6 Millions

La différence de 5,7 Millions de 1992/93 a affaibli la trésorerie de l'entreprise. Le comble pour les deux dernières années est la faiblesse des ventes par rapport à la consommation.

L'endettement est largement inférieur à 50%. La SEAM a donc la possibilité d'emprunter pour le besoin de redressement.

L'importance de la valeur de ce ratio montre la faiblesse des valeurs nettes comptables des immobilisations de l'entreprise. Le renouvellement des matériels est encore prouvé ici comme étant un besoin primordial pour la société.

Les stocks sont presque financés entièrement par les ressources durables. Ceci s'explique par l'insuffisance des dettes à court terme mais constitue une marge de sécurité pour la SEAM.

Les trois derniers ratios suivants reflètent la liquidité de l'entreprise. Ils permettent de rassurer les banques pour l'obtention des concours de trésorerie ou des découverts. En fait, elle a la capacité de transformer rapidement en argent ses emplois durables. Il est solvable sur ce point.

F - Analyse de l'activité

Trois indicateurs peuvent être pris en compte pour l'analyse de l'activité :

- Le Chiffre d'affaires
- Le résultat
- La valeur ajoutée

Le compte de résultat (I - 2 f)) et les soldes caractéristiques montrent un aperçu global de la situation de l'activité de l'entreprise.

SOLDES CARACTERISTIQUES DE GESTION

CREDIT	1991/92	1992/93	1993/94
1) MARGE COMMERCIALE			
- Ventes de marchandises	1 277	1 107	4 856
	500	750	000
- Coût d'achat des marchandises vendues	- 912	- 791	- 2 428
	500	250	000
	<u>365</u>	<u>316</u>	<u>2 428</u>
	<u>000</u>	<u>500</u>	<u>000</u>
2) PRODUCTION DE L'EXERCICE			
- Production vendue	16 091	2 820	4 640
	500	000	000
- Production stockée	4 045	- 1 519	- 1 841
	000	000	000
- Production immobilisée	-	-	-
	<u>20 136</u>	<u>1 301</u>	<u>2 799</u>
	<u>500</u>	<u>000</u>	<u>000</u>
3) CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES			
- Achats de matières premières	1 108	1 403	850
	382	650	000
- Variations des stocks de matières premières			50
	-	-	000
- Charges externes	<u>7 156</u>	<u>3 819</u>	<u>2 950</u>
	<u>813</u>	<u>904</u>	<u>000</u>
	<u>8 265</u>	<u>5 223</u>	<u>3 850</u>
	<u>195</u>	<u>554</u>	<u>000</u>
4) VALEUR AJOUTEE			
- Production de l'exercice	20 136	1 301	2 799
	500	000	000
- Marge commerciale	<u>365</u>	<u>316</u>	<u>2 428</u>
	<u>000</u>	<u>500</u>	<u>000</u>
	20 501	1 617	5 227
	500	500	000

- Consommations intermédiaires	- 8 265 195 12 236 305	- 5 223 554 3 606 054	- 3 850 000 1 377 000
5) EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION			
- Valeur ajoutée	12 236 305	- 3 606 054	1 377 000
- Subvention d'exploitation	= 12 236 305	= - 3 606 054	= 1 377 000
- Impôts et taxes	- 1 169 742	- 334 733	- 108 670
- Charges de personnel	- 11 038 600 - 12 208 342 27 963	- 8 281 466 - 8 616 199 - 12 222 253	- 6 417 970 - 6 526 640 - 5 149 640
6) RESULTAT DE L'EXPLOITATION			
- Excédent brut d'exploitation	27 963	- 12 222 253	- 5 149 640
- Autres produits d'exploitation	-	-	-
- Reprises sur provisions	= 27 963	= - 12 222 253	= - 5 149 640
- Autres charges d'exploitation	-	-	- 950 000
- Dotations aux amortissements	- 5 016	- 3 425	- 3 587

- Dotations aux provisions	572	642	500
	=	=	=
- 5 016	- 3 425	- 4 537	
572	642	500	
- 4 988	- 15 647	- 9 687	
<u>609</u>	<u>895</u>	<u>140</u>	
7) RESULTAT FINANCIER			
- Produits financiers	-	-	-
- Charges financières	- 1 447	- 1 546	- 1 268
	<u>115</u>	<u>604</u>	<u>111</u>
	- 1 447	- 1 546	- 1 268
	<u>115</u>	<u>604</u>	<u>111</u>
8) RESULTATS EXCEPTIONNEL			
- Produits excéptionnels	-	-	-
- Charges excéptionnels			- 800
	=	=	<u>000</u>
			- 800
	=	=	<u>000</u>
9) RESULTAT AVANT IMPOT			
- Résultat d'exploitation	- 4 988	- 15 647	- 9 687
	609	895	140
- Résultat financier	- 1 447	- 1 546	- 1 268
	115	604	111
- Résultat excéptionnel			- 800
	=	=	<u>000</u>
	- 6 435	- 17 194	- 11 755
	<u>724</u>	<u>499</u>	<u>251</u>
10) RESULTAT NET DE L'EXERCICE			
- Résultat avant Impôt	- 6 435	- 17 194	- 11 755
	724	499	251
- Impôt sur les bénéfices	- 486	- 419	- 447

	<u>845</u>	<u>639</u>	<u>480</u>
	<u>- 6 922</u>	<u>- 17 614</u>	<u>- 12 202</u>
	<u>569</u>	<u>138</u>	<u>731</u>

RATIOS DE RENTABILITE

LIBELLES	1991/92	1992/93	1993/94	
Rentabilité commerciale	-40%	-448%	-129%	Résultat net/Chiffre d'affaires
Rendement financier	-18%	-72%	-39%	Résultat net/Capitaux permanents
Rendement propre	-5%	-58%	-28%	Cash flow/Capitaux permanents
Rendement de l'activité	-16%	393%	-626%	Cash flow/Valeur ajoutée

L'importance des charges par rapport à la valeur ajoutée constitue la base d'analyse à partir de ce tableau, mais elle ne peut se faire compte tenu de l'inexistence de la valeur ajoutée (valeur négative).

En terme de rentabilité, les ratios ci-dessous montrent que l'entreprise n'est rentable ou du moins son activité. Le taux de rentabilité commercial de la SEAM est largement négatif. Il confirme ce qui a été dit concernant l'évolution des prix de vente des produits.

Le rendement financier est aussi négatif. La situation était catastrophique en 1992/93. Ces deux ratios suffisent pour démontrer qu'elle n'est pas rentable, mais l'utilisation du rendement propre et du rendement de l'activité est intéressante concernant les entreprises rentables commercialement.

G - Les flux financiers

Si la rentabilité est une notion assez répandue, la liquidité est souvent délaissée dans la finance d'entreprise. La liquidité, c'est la capacité d'une entreprise à assurer à tout instant ses décaissements en faisant circuler l'argent de façon optimale dans ces différents rouages. Etudier la liquidité, c'est donc démonter la mécanique des flux et mesurer la consommation de ces circuits.

L'entreprise fonctionnant en permanence, et ses rouages étant nombreux, cette étude est délicate. La méthode des flux financiers apporte à l'analyste une réflexion globale et lui permet de déceler des tendances à moyen terme quant à l'évolution de la liquidité de l'entreprise. Cette méthode nous paraît intéressante pour introduire dans l'entreprise, au-delà d'une culture « Résultat », une culture « Trésorerie », notamment au niveau des centres de responsabilité.

Théoriquement, les flux peuvent être classés par nature :

- les flux économiques, c'est à dire la traduction en termes de liquidités des opérations commerciales et industrielles ;
- les flux monétaires, c'est à dire la traduction en termes de liquidité des opérations financières courantes ;
- les flux exceptionnels, c'est à dire la traduction des opérations exceptionnelles.

Beaucoup d'indicateurs peuvent être déterminés par la méthode des flux financiers, mais on va montrer simplement les plus significatifs dans le tableau pluriannuel des flux ci-après.

TABLEAU PLURIANNUEL DES FLUX FINANCIERS

LIBELLES	1991/92	1992/93	1993/94
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	27 963	- 12 222 253	- 5 149 640
- VARIATION TOTALE DES STOCKS	4 045 000	- 1 519 000	- 1 791 000
EXCEDENT SUR OPERATIONS (ESO)	<u>- 4 017 037</u>	<u>- 10 703 253</u>	<u>- 3 358 640</u>

EXCEDENT SUR OPERATIONS (ESO)	- 4 017	- 10 703	- 3 358
	037	253	640
- VARIATION DES CLIENTS			- 7 000
	-	-	000
+ VARIATION DES FOURNISSEURS	46	1 789	- 1 836
	995	418	413
+ ou - Variation des autres décalages de paiement			
EXCEDENT DE TRESORERIE	<u>- 3 970</u>	<u>- 8 913</u>	<u>- 12 195</u>
D'EXPLOITATION (ETE)	<u>042</u>	<u>835</u>	<u>053</u>

EXCEDENT DE TRESORERIE	- 3 970	- 8 913	- 12 195
D'EXPLOITATION (ETE)	042	835	053
- INVESTISSEMENTS INCORPORELLES			
	-	-	-
- INVESTISSEMENTS CORPORELLES	- 51		- 51
	284	-	284
+ ou - Variation des fournisseurs d'immob			
DISPONIBLE APRES FINANCEMENT	<u>- 4 021</u>	<u>- 8 913</u>	<u>- 12 246</u>
INTERNE DE CROISSANCE (DAFIC)	<u>326</u>	<u>835</u>	<u>337</u>

L'EBE des deux dernières années n'arrive pas à rémunérer les capitaux investis dans l'exploitation. On parle plutôt d'insuffisance dans ce cas. L'analyse peut rester au niveau de la valeur ajoutée qui est négative pour les deux dernières années. En plus, il ne peut pas supporter les charges de personnel et les impôts et taxes.

Malgré cela, il faut comprendre que les variations de stocks amont ou aval sont neutres en termes de trésorerie, mais constituent un investissement. L'EBE après financement de stock donne l'ESO. Pour le cas de la SEAM, ils sont tout négatifs.

L'ETE peut être amélioré si on arrive à obtenir plus de crédit de la part des fournisseurs, le crédit client doit être inférieur au crédit client. Le cas s'est présenté pendant les deux premières années, mais l'existence de 7 Millions d'impayés des clients a dégénéré l'ETE.

Enfin, le DAFIC montre la capacité de l'entreprise à supporter les investissements par l'ETE. Cet indicateur montre en fait les difficultés financières de l'entreprise et son incapacité de financer sur ses propres ressources le renouvellement des immobilisations.

I - 10 CONCLUSIONS ET PRESENTATION DU PLAN DE REDRESSEMENT

A la fin du dernier exercice, mandat a été donné au diagnostiqueur de déceler les dysfonctionnements dans l'entreprise et de rechercher les solutions propres à assurer le redressement de la SEAM. De tout ce qui précède, extérieurement l'entreprise n'est apparemment en bonne santé, d'après ses paiements et sa réputation dans la région de Manga Tsiroanomandidy. Or, beaucoup de lacunes ont été détectées au niveau de la gestion, de l'organisation, du système de rémunération, de l'état des matériels, du suivi et contrôle des normes techniques, de la gestion de stock et de la politique commerciale.

Il faut signaler aussi que sans la participation active des dirigeants et des employés le plan de redressement n'a pas pu être établi, malgré quelques réticences au début du diagnostic.

Ce plan de redressement comporte les principales mesures suivantes :

A) Restaurer l'efficacité de l'entreprise par un réaménagement du cadre institutionnel :

Conformément aux résolutions des assemblées générales des associés, l'entière responsabilité de la gestion sera confiée au Directeur Général. Les autres dirigeants seront jugés sur la performance de ses départements. Il faudrait fixer un but pour tous les départements. Ils seront responsables envers le Directeur Général.

La crise latente que traverse la société impose d'autre part, une réorganisation interne de l'entreprise avec un nouvel organigramme. Le Directeur commercial ne travaille qu'un ou deux mois dans l'année et ses résultats sont désastreux : diminution des quantités vendues et faible variation des prix de vente. Il faut donc se débarrasser de ce Directeur commercial. C'est le Directeur technique qui s'occupe de l'exploitation pendant la saison culturale.

La nouvelle organisation prévoit l'affectation des attributions financières et administratives du Directeur Administratif et Financier au Directeur Général. D'ailleurs c'est ce dernier qui s'en occupait pratiquement. La Direction Administrative et Financière et la Direction Commerciale sera fusionnée et prendra appelée Direction Comptable et Commerciale. Elle a pour attribution la comptabilité et le commerce. La Direction technique sera maintenue mais il faudrait limiter l'embauche de personnel permanent si on ne paie pas suivant la réglementation en matière de rémunération (SMIG).

B) Eliminer les consommations excessives des associés

Les consommations des associés devraient disparaître si l'entreprise voulait développer ses activités. Ces consommations dépassent même les quantités vendues de l'entreprise. Il faudrait établir le système de rémunération par dividendes en cas de bénéfice et abandonner l'ancien système de rémunération de capitaux.

C) Renouveler le parc matériel

L'état des matériels augmente considérablement les entretiens et réparations alors que leurs capacités diminuent d'année en année. La SEAM dispose de deux solutions :

- vendre le tracteur et acheter un nouveau ou une bonne occasion avec les accessoires, le décalage sera renfloué par les associés et des prêts à long terme ;
- procéder la remise en état du tracteur, en achetant un nouveau moteur et renouveler complètement les pièces essentielles, c'est la solution moins onéreuse mais il y a toujours un risque pour la remise en état d'un matériel de transport ;

Le renouvellement ou la remise en état du tracteur ne sera possible que par un financement externe (associés, banques, autres bailleurs de fonds).

D) Augmenter la superficie

L'acquisition ou la remise en état des matériels doit être accompagnée d'une augmentation de la superficie à cultiver. Elle demande aussi l'intervention de fonds étrangers car elle va avoir un besoin de financement plus important.

E) Sélectionner et diversifier les produits

Cette politique ne peut être appliquée qu'après établissement des différentiels de charges directes par produit, utilisé pour le contrôle technique et constitue un outil d'analyse nécessaire à l'identification. Elle doit être accompagnée d'une prospection commerciale.

F) Améliorer les rendements

L'amélioration des rendements est conditionnée par le renouvellement des semences, la mécanisation des grands travaux - 68 - option de technologie appropriée. Elle ne sera réalisable sans assistance technique, qui est fournie habituellement soit par le fournisseur de matériel soit par le fournisseur de semences soit par des centres de recherche en agriculture.

G) Redresser et développer le chiffre d'affaires de l'entreprise

Cet objectif constitue le point clé du plan de redressement dans la mesure où la cause première de la crise de la SEAM repose sur la baisse de son chiffre d'affaires qui a chuté de 11,4 Millions en deux ans (1991/91-1993/94) soit 71% du chiffre d'affaire en 1991/92.

Cette évolution résulte essentiellement de la vétusté du matériel et de l'augmentation du prix de revient des produits vivriers.

La réussite commerciale d'une entreprise agricole repose sur la gestion de stock des produits finis car les prix peuvent atteindre le double après 3 à 4 mois de la période de récolte. Il ne suffit pas de vendre, mais il faut établir un planning marketing avant la récolte. L'amélioration du chiffre d'affaires est donc la suite logique de l'amélioration du prix de vente unitaire et de la quantité vendue. L'obtention de contrat constitue une sécurité pour l'entreprise.

H) Obtenir le paiement régulier des clients

Les impayés clients ont considérablement augmenté durant le dernier exercice. Le retard de paiement entraîne un gonflement des frais financiers. Il faudrait limiter ces crédits-clients et intégrer dans le prix de revient les frais financiers correspondants.

I) Assurer le plein emploi du matériel à acquérir

L'entreprise élaborera sous sa seule responsabilité de nouveaux programmes qui permettent d'optimiser le matériel. Ils seront établis en fonction d'une analyse de la rentabilité par produit et prendront en compte l'augmentation de la superficie qui doit résulter des mesures techniques.

J) Remettre en ordre les systèmes de gestion

La difficulté financière de la SEAM s'est accompagnée d'une détérioration profonde de l'efficacité et de la sécurité des systèmes de gestion qui mettent en cause la fiabilité des informations produites.

Diverses mesures sont prévues au plan de redressement :

- la création des documents de gestion comme les fiches de stock de matières premières et de produits finis, les fiches clients et les fiches fournisseur ;
- la concordance des données de la Direction Technique et de la Direction Comptable et Commerciale ;
- la remise à niveau de la comptabilité générale, prévoir une formation du responsable ;
- la réforme des procédures de gestion budgétaire et de contrôle de gestion.

K) Reconstituer la trésorerie et assurer la restructuration financière

L'assainissement financier nécessite un apport d'argent frais ventilé comme suit :

- Affectation des avances en comptes courants des associés de 39,5 Millions en capital pour le ramener à 41 Millions, la situation nette deviendra 10,5 Millions pour être présentable ;

- Règlement des 3,2 Millions par les associés, droit d'apport et d'enregistrement,

- Acquisition de nouveaux matériels pour une valeur totale de à 23,7 Millions

- Renforcement du solde bancaire pour l'augmentation des besoins en Fonds de roulement 10,3 Millions.

Les besoins de financement immédiats s'élèvent ainsi à 37,2 Millions. Le plan de financement à proposer se présente comme suit :

- Associés : 3,2 Millions

- Emprunt : 32 Millions.

2 ème Partie

METHODOLOGIE DE CONCEPTION ET D'EVALUATION D'UNE ETUDE DE FAISABILITE

Après avoir traité dans la première partie les points forts et les points faibles des activités de l'entreprise, abordons dans cette seconde partie l'analyse de méthodologie de conception d'un dossier de faisabilité.

On développera les dispositifs de création et de développement de l'entreprise en mettant en exergue les éléments clés de l'analyse des projets.

II - 1 METHODOLOGIE

La conception d'un dossier de faisabilité d'un projet passe par trois étapes, à savoir les conclusions et recommandations du diagnostic, les informations et propositions fournies par le promoteur et l'évaluation et montage de l'analyste de projet.

A Conclusions et recommandations du diagnostiqueur

Ces données sont les plus importantes dans l'élaboration d'un redressement financier et d'un projet de développement.

Il faut bien déterminer la possibilité financière et la marge de manœuvre de l'entreprise, de ses associés et des bailleurs de fonds éventuels dans la réalisation du projet. En fait, comme toute résolution, l'efficacité des conclusions est limitée par le temps. Il faut établir un planning pour la mise en oeuvre de tout projet.

Ces mesures consistent globalement à :

- restaurer l'efficacité de l'entreprise par un réaménagement du cadre institutionnel :
- éliminer les consommations excessives des associés
- renouveler le parc matériel
- Augmenter la superficie
- Sélectionner et diversifier les produits
- Améliorer les rendements
- Redresser et développer le chiffre d'affaires de l'entreprise
- Obtenir le paiement régulier des clients

- Assurer le plein emploi du matériel à acquérir
- Remettre en ordre les systèmes de gestion
- Reconstituer la trésorerie et assurer la restructuration financière

B Informations et propositions du promoteur

Il n'est pas rare que les données chiffrées fournies par les promoteurs sont erronées. Il s'agit quelquefois des chiffres inventés de toutes pièces et sans aucun rapport avec la réalité. Les conditions viabilité d'un projet repose sur la fiabilité des informations qui pourraient être exploitables dans une période définie.

En général, les promoteurs acceptent facilement les résolutions du diagnostiqueur car ils sont souvent pressés à obtenir le financement nécessaire. Or d'après les statistiques, les propositions imposées sans tenir compte de ses remarques tendent vers un échec.

En fait, même si le projet de développement est valable, la réalisation dépend de la participation active et l'adhésion totale du promoteur.

C Evaluation et montage d'un projet dans un organisme de financement:

C - 1 Origine du phénomène « Projet » d'entreprise

Depuis l'indépendance, le développement de Madagascar fut pensé comme devant être impulsé par l'Etat qui détenait le monopole de certaines activités, lesquels constituent ainsi des réservoirs financiers presque inépuisables pour ceux qui les gèrent et les autorités politiques qui les coiffent. Détenir une position de pouvoir confère un monopole de la force légitime pour exiger produits, numéraires, prestations gratuites et autres prébendes. Toute décision relevant potentiellement de la souveraineté de l'Etat donne matière à un gain : contrôle fiscal, vérification technique, signature d'une nomination ou d'un marché, octroi d'un agrément industriel ou d'une licence d'exportation, etc...

La concurrence n'existait presque pas et cette situation a freiné l'initiative privée. On comprend que la minorité qui contrôle l'appareil d'Etat répugne à déléguer une part de son pouvoir, persuadée de plus que les forces économiques et sociales qui sont associées au processus de développement du pays se renforceront et finiront par défier tôt ou tard le Pouvoir en place. L'Etat s'étant révélé incapable de mobiliser l'ensemble de la population active au service de l'intérêt économique et d'une amélioration générale des conditions de vie. La plupart des unités de production travaillait en informel, ce qui constituait des pertes fiscales considérables pour l'Etat.

En fait, ce modèle a fait faillite et les appels des bailleurs de fonds à lier démocratie et développement marquent un changement d'approche radical, il leur appartient désormais de susciter et d'accompagner d'abord les initiatives et finalement dire l'intérêt général, alors que jusqu'à présent l'appareil d'Etat imposait a priori sa conception de l'intérêt général.

Le changement s'effectuait à la fin des années 80, au cours de laquelle l'Etat en collaboration avec les bailleurs de fonds internationaux, bilatéraux ou multilatéraux, ont été conduits à repenser les stratégies de développement adoptées jusque là. Le bilan de trois décennies du développement est considéré comme globalement négatif à Madagascar. Cette situation a abouti à l'application du programme d'ajustement structurel qui a entraîné le désengagement de l'Etat dans certains secteurs d'activités et l'adoption de la libéralisation, la privatisation des sociétés d'Etat. L'Etat a confectionné un code des investissements pour favoriser la création et le développement de l'entreprise.

Plus de 200 000 jeunes arrivent chaque année sur le marché de travail alors que les entreprises existantes parviennent difficilement à créer de nouveaux emplois. Le plan d'ajustement structurel qui vise à rationaliser la gestion de l'administration et cherche à promouvoir la privatisation des entreprises publiques, implique d'autre part une réduction drastique des effectifs. C'est pourquoi la création et le développement des entreprises, lesquelles sont appelées non seulement à créer des emplois mais devraient constituer, à terme, l'essentiel du tissu économique du pays, apparaît comme une nécessité. Le gel du recrutement de fonctionnaire, une des conditions préconisées par la Banque Mondiale a encore favorisé la création d'activités informelles en grande partie.

Un consensus entre les forces politiques, économiques et sociales sur la nécessité de soutenir les efforts des entrepreneurs privés. La législation et les réglementations en place multiplient les difficultés mais une volonté de réduire les freins mis à la création de sociétés nouvelles est affirmée à de nombreuses reprises. Parmi les autres difficultés rencontrées par les entrepreneurs, il faut surtout mentionner l'insuffisance de fonds propres et de garanties, le régime fiscal défavorable pour les entreprises formelles ainsi que la lenteur et la complexité de la procédure, qui empêchent d'obtenir les concours bancaires requis. Pourtant, il existe un vaste potentiel humain ainsi que des ressources locales qui rendent possible une forte croissance du nombre des entreprises.

C'est dans ce contexte où le modèle entrepreneurial a vu son image se valoriser, qu'a résonné un peu partout l'appel à la création et le développement d'entreprises pour créer des emplois et de la richesse.

c - 11 La restructuration bancaire

C'est d'abord l'arrivée de la Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) en 1989, contrôlée par la Banque Nationale de Paris Internationale (BNIP) et avec des participations malgaches minoritaires. Cette banque s'est tout de suite spécialisée dans les opérations commerciales (import-export) et des opérations de prestation de service bancaire. Elle ne s'intéresse guère au financement des investissements qui comporte beaucoup de risques.

C'est aussi la privatisation de la BNI avec une prise de participation majoritaire du Crédit Lyonnais : 51 % plus 4 % détenus par sa filiale de l'Ile de La Réunion (début 1991). Cette banque a montré plus de frilosité que d'empressement dans le financement des PME-PMI jugées moins rentables à court terme par les administrateurs. Le montant minimum de financement dépassait les 100 Millions de FMG.

C'est enfin l'ouverture de 25 % du capital de la BFV à la Banque San Paolo de Turin, contrôlée par la Banque Vernes (début 1991). C'est la banque primaire qui s'est montrée la plus ouverte à l'appui financier des PME-PMI.

La BTM, quant à elle, la banque la plus en difficulté, crée une filière rurale en son sein (fin 1991). Cette Banque avait à l'origine pris le relais de la Banque rurale. En fait, les crédits au secteur rural ne représentaient que la partie infime de l'ensemble des crédits accordés compte tenu des échecs et difficultés à se faire rembourser par les paysans. Si l'on met à part ce Département du Crédit Rural à la BTM, toutes les banques ont désormais abandonné leur spécificité sectorielle : la BNI l'industrie et la BFV le commerce.

Ces banques s'orientent de plus en plus vers les prestations plus rémunératrices (exportation, importation). Elles doivent à présent diversifier leurs services et leurs outils financiers. Il n'existe toujours pas de crédit-bail et il n'y a aucune politique définie vis à vis des petites entreprises qui deviendront un réel potentiel d'augmentation de la clientèle bancaire. Conscientes du problème, mais aussi des difficultés de ce secteur (coût d'études et de coût de suivi des petits crédits), elles ont attendu un appui des bailleurs de fonds pour s'investir plus avant dans ce secteur, qui leur ont mis à la disposition un fonds de garantie.

Compte tenu de ces difficultés d'approche des banques, les contacts préliminaires se feront généralement par des entités d'appui et de promotion d'entreprise susceptibles d'être intéressées par le projet.

C - 12 L'appui international

D'abord, depuis 1989 le Bureau International du Travail (BIT) met en place, sur financement du Programme des Nations Unies pour le Développement « Entreprendre à Madagascar », un vaste projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises. Sa fonction consiste à :

- appuyer la création ou le développement de petites entreprises,
- rechercher de financements et aux démarches administratives et assistance au démarrage et au suivi des activités,

Ensuite, la CFD (Caisse Française de Développement) deux types de financement FRLT (Fonds de Refinancement à Long Terme) gérés par les banques pour les volumes importantes et l'AIPB (AIDE AUX INITIATIVES DE BASE) gérée par la CFD elle-même qui présente un avantage sur le point de vue charges financières, taux inférieur à ceux des banques et sociétés à capital risque. Mais beaucoup de conditions sont difficiles à réaliser pour les promoteurs (volume important, garantie énorme, lenteur de la décision, exigences sur les matériels...)

C - 12 Les sociétés à capital risque

D'abord, la société FIARO (Financière d'Investissement ARO) a été constituée par la Compagnie d'assurances ARO et appuyée quelque temps après par des groupes étrangers et des nationaux. Elle intervient en prenant des participations minoritaires dans des entreprises déjà existantes, à fort potentiel croissance. Toutefois, l'intervention de FIARO est loin d'être accessible aux nouveaux entrepreneurs.

Ensuite, la SONAPAR (Société Nationale de Participation) a été créée sur l'initiative de l'Etat pour accélérer le désengagement de l'Etat. La reprise des actions de l'Etat a été son principal rôle. Elle commence récemment à la création d'une nouvelle ligne de financement.

Enfin, la SIPEM (Société d'Investissement pour la Promotion des Entreprises à Madagascar) a été créée afin d'aider les promoteurs de projet dans les études, la recherche de débouchés et la réalisation et le suivi du dossier et un apport financier. Elle a pour objet :

- la participation au capital de tout entreprise créée ou à créer, l'octroi de prêts en comptes courants ;
- le cautionnement d'emprunts contractés par des promoteurs d'entreprises auprès des banques primaires ;
- toute opération pouvant s'inscrire dans le cadre d'une aide à la création ou à l'extension des entreprises ;

- la réalisation de toutes études économiques et financières tant pour des promoteurs d'entreprises que pour d'autres organismes ;
- la réalisation de toutes activités de formation.

Les interventions de la SIPEM s'adressent donc aux entreprises existantes, aux jeunes promoteurs ayant une compétence professionnelle, aux jeunes diplômés de l'enseignement technique et professionnel, aux jeunes universitaires qui ne trouvent pas de situation et aux personnes appelées à quitter un emploi salarié et qui désirent s'établir à leur compte.

C - 2 La procédure d'évaluation et montage du dossier

L'existence d'un diagnostic de l'entreprise facilite énormément la tâche de l'encadreur ou de l'analyste de l'organisme financier car l'évaluation se limite en grande partie sur le présent, la situation antérieure de l'entreprise étant déjà évaluée. Son travail consiste à évaluer les besoins effectifs des entreprises après consultation du diagnostiqueur et du promoteur. La finalité est donc la mise en forme du dossier.

Les autres conditions de réussite d'un projet dépendent de la disponibilité des informations, la fiabilité des informations et la participation du promoteur dans l'élaboration.

En général, la procédure des organismes de financement est la même, c'est surtout la politique d'orientation et l'organisation qui les différencient. La procédure ci-après peut être adaptée à des organismes ayant une organisation légère comme la SIPEM.

c - 21 Définition des fonctions

La SIPEM possède en son sein quatre groupes de personnes qui interviennent dans le montage et évaluation d'un projet : organe de décision d'octroi de participation, de crédit et du fonds de garantie ;

- Le Comité d'Octroi (CO), composé du Président et du Vice-Président du Conseil d'Administration, de quatre administrateurs et du Directeur Général ;

- Le Directeur Général (DG), membre du Comité d'Octroi et responsable des travaux et réalisations de la SIPEM, coordinateur de ses activités en général ;

- Les Chargés de mission (CM), au nombre de trois, chargés des analyses de projets et responsable des travaux effectués et de leurs projets respectifs ;

- L'Auxiliaire Administratif (AA), chargé de la réception, du secrétariat, du classement et des tâches administratives courantes ;

Le tableau ci-après montre la réalisation des tâches :

Listes des tâches	CO	DG	CM	AA
1 - Accueil des promoteurs			supervise	réalise
2 - Filtrage des projets			réalise	participe
3 - Décision : rejet ou persévérance			réalise	
4 - Lecture tournante		participe	participe	
5 - Décision : rejet ou affectation des projets		réalise		
6 - Demande d'informations complémentaires			réalise	
7 - Décision : rejet ou persévérance		supervise	réalise	
8 - Vérifications renseignements bancaires			réalise	
9 - Décision : rejet ou persévérance		supervise	réalise	
10 - Visite sur terrain			réalise	
11 - Décision : rejet ou persévérance		supervise	réalise	
12 - Vérifications des autres informations du promoteur			réalise	
13 - Décision et estimation du financement		supervise	réalise	
14 - Constitution de la fiche d'évaluation pour le CO		supervise	réalise	
15 - Constitution du dossier de financement pour le SC et les BF		supervise	réalise	

16 - Décision : atermolement ou présentation au CO		réalise	participe	
17 - CO : rejet ou ajournement ou acceptation	réalise	réalise	participe	

SC : Suivi le suivi et accompagnement

BF : Autres bailleurs de fonds

Les actions de référence correspondent aux trois actions dans le
tableau :

- Réalise :

1° La personne effectue la tâche.

2° La personne est responsable de la réalisation de la
tâche.

- Participe :

1° La personne effectue la tâche en collaboration.

2° Le supérieur hiérarchique conserve la responsabilité
de la réalisation

- Supervise :

1° L'autorité compétente vérifie l'exécution de la tâche.

2° Le supérieur hiérarchique conserve la responsabilité
de la réalisation.

L'estimation du coût d'évaluation et de montage du projet de la SEAM se présente comme suit :

Hypothèse :

1° Coût CM/jour = 90 000 FMG (source SIPEM)

1 jour = 8 heures

CM/heure = 11 250 FMG

Ce coût homme/jour a été fixé sur la base de la comptabilité de la SIPEM en 1994.

2° Les coûts des autres groupes ont été considérés comme indirects et inclus dans le calcul de l'homme jour du CM.

3° Autres coûts directs : Les déplacements et les missions qui varient suivant l'éloignement des lieux d'implantation.

Coût :

1° **Pré-étude** (1 à 9) : 4 heures x 11 250 FMG = 45 000 FMG

2° **Evaluation** (10-14)

- Temps : 19 heures x 11 250 FMG = 213 750 FMG

- Déplacement : 2 trajets x 100 000 FMG = 100 000 FMG

: 4 taxis x 2 500 FMG = 10 000 FMG

323 750 FMG

3° **Montage** (15-17) : 9 heures x 11 250 FMG = 101 250 FMG

TOTAL (32 heures) = 470 000 FMG

Le coût d'évaluation et de montage de SEAM a atteint 470 000 FMG, pour un temps de travail total de 4 jours calendaires. Cela explique donc la réticence des organismes financiers à effectuer un diagnostic pour les petits projets.

En terme de temps, le planning de réalisation se présente généralement comme suit :

- contacts préliminaires avec les organismes d'appui à la création (1 semaine)
- collecte des données et enquête (1 semaine)
- montage du dossier avec l'encadreur ou analyste de projet (2 semaines)
- élaboration de la fiche d'évaluation à présenter au Comité d'octroi ou au comité de Crédit de l'organisme (1 semaine)
- décision du Comité (1 semaine)
- déblocage et mise en place (2 semaines)

Elle nécessite une période minimale de 2 mois pour mettre en oeuvre les projets de développement. Il faut donc commencer la première phase deux mois avant la date opportune de commencement du nouveau plan.

II - 2 CONTENU

Cette deuxième partie sera traitée en grande partie sous forme de questionnaires. Les réponses correspondantes doivent permettre de monter un dossier de faisabilité de la 3ème partie. Il servira aussi de base à une fiche d'évaluation à présenter à un organe de décision d'un organisme de développement.

Le fait de constater des difficultés à mettre en forme un dossier nous a entraîné à formuler des séries de questionnaires pour faciliter la compréhension des promoteurs et le travail des encadreurs ou des analystes de projets. Ces séries de questionnaires doivent sortir la fiche d'évaluation et le dossier de financement énoncés ci-dessus. L'avantage de la méthode de questionnaires réside dans la facilité d'exploitation, la rapidité de traitements des informations et la possibilité de rajouter des questions spécifiques contrairement au canevas qui est rigide.

A) CONTEXTE GENERAL DU PROJET

Il s'agit ici d'aperçu général du dossier, permettant d'avoir une idée globale du projet. Elle peut être divisée en quatre parties

A - 1 IDENTIFICATION DU DOSSIER

L'essentiel c'est de savoir si à première vue, on peut savoir le contenu du dossier. Il faudrait se poser aux questions ci-après :

Quel est l'objet du projet ?

Son projet est-il une création ou un développement ou un redressement?

Combien de temps a duré la période d'investigation?

Quelle est son activité actuelle?

Depuis quand l'exerce-t-elle?

A quel stade se situe actuellement le projet?

Que fait-elle avant?

Depuis combien de temps?

Le projet consiste en quoi brièvement?

Quel produit ou service majeur offre-t-elle?

Quels objectifs vise-t-elle?

Le financement doit-être débloqué quand au plus tard?

A - 2 IDENTIFICATION DU PROMOTEUR

Le promoteur est l'acteur principal de l'entreprise. Il représente l'image extérieure de l'entreprise vis-à-vis de ses bailleurs de fonds, de ses clients, de ses fournisseurs et du public en général. Les questionnaires ci-dessous n'ont pas de finalité d'analyse, mais conçues pour une simple présentation.

Comment il a été informé du programme de l'organisme de financement?

Qui est l'initiateur du projet dans la société?

A première vue, le promoteur connaît-il son action?

Quels sont ses formations et ses expériences?

Pour le cas de la SEAM, c'est le Directeur Général aidé par une tierce personne qui a entamé cette initiative compte tenu des dysfonctionnements perçus dans l'entreprise. La maîtrise de la situation de l'entreprise lui a amené à intenter une action de redressement.

A - 3 IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Pour mieux connaître une entreprise, le public retient surtout sa dénomination et son activité. L'essentiel c'est de montrer dans une brève présentation l'entreprise.

Quel est sa dénomination?

Quelle est la forme juridique de l'entreprise?

Est-ce qu'elle est adaptée à son cas?

Où est son siège social?

Où est le lieu d'implantation du projet?

Quelle est son activité?

Combien de temps est-elle créée officiellement?

A-t-elle l'habitude des banques ou des organismes financiers?

Quelle est cette banque?

Comment est sa relation avec cette banque?

A - 4 INDICATEURS FINANCIERS DU PROJET

Quel est le montant total du coût de son projet?

Combien d'argent investit-elle?

Combien d'argent investissent les associés?

Combien d'argent manque-t-elle?

Quel montant souhaite-t-elle obtenir de l'organisme financier?

En investissant, le chiffre d'affaires augmente de combien?

En investissant, le chiffre d'affaires augmente de combien?

A - 5 OBSERVATIONS

L'objet du projet est le redressement financier de la société SEAM sise à Imanga TSIROANOMANDIDY. Le projet se trouve dans le stade d'études. Les périodes d'enquêtes et de collecte d'informations s'étalaient de Septembre à Décembre 1994. Le déblocage de ce projet doit se faire au mois d'Août 1995 au plus tard. Le démarrage sera au mois de septembre 1995.

B CONTEXTE SOCIAL DU PROJET

B - 1 MILIEU FAMILIAL

La réussite d'un projet dépend en grande partie de la vie familiale du principal responsable et des aides matériels ou morales donnés par ceux-ci.

S'agit-il d'un travail à plein temps?

Combien d'associés travaillent dans l'entreprise?

Quel est son revenu journalier?

Quel son revenu hebdomadaire?

Est-elle locataire ou propriétaire?

Est-ce qu'elle a un crédit-bail?

Y a-t-il un membre de la famille dans l'entreprise?

Y a-t-il un membre de la famille qui se porte caution?

B - 2 DIPLOMES ET FORMATIONS

Les diplômes et formations constituent un indice pour évaluer le promoteur et la façon de conduire l'instruction du dossier.

Quel est son savoir-faire?

Est-ce qu'ils correspondent à l'activité décrite dans le projet?

Est-ce qu'ils permettent d'assimiler aux technologies du projet?

B - 3 EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Sans expérience, un projet sera probablement un échec. Il est important d'évaluer les expériences antérieures des principaux acteurs.

Quelle est son expérience de l'activité?

Est-ce suffisant?

Est-ce qu'il a d'autres expériences pouvant l'aider dans l'accomplissement du projet?

Est-ce qu'il a une expérience en matière commerciale?

Dépend-il économiquement de la société?

B - 4 RELATIONS

Les relations facilitent les procédures. Un homme qui n'a pas suffisamment de relations risque de perdre un temps considérable.

Existe-t-il des amis plus ou moins impliqués dans le projet?

Est-ce qu'il a des contacts dans le milieu professionnel?

Est-ce qu'il a des contacts dans le milieu financier?

Est-ce qu'il a des contacts dans le milieu administratif?

Est-ce qu'il a des contacts dans le milieu social?

Est-ce qu'il a des contacts dans le milieu des affaires?

A-t-il l'habitude des banques ou des organismes financiers?

Quelle est cette banque?

Comment est sa relation avec cette banque?

B - 5 OBSERVATIONS

La réussite d'un projet dépend en grande partie de la motivation du promoteur et des principaux acteurs. Au cours de l'analyse d'un dossier, un encadreur ou un analyste de projets doit avoir des qualités de psychologue.

C) CONTEXTE COMMERCIAL DU PROJET

Une entreprise qui n'arrive pas à vendre ses produits est condamnée à disparaître. Il faut donc bien évaluer la politique commerciale de l'entreprise et sa façon de réagir en différents cas d'évolution sur le marché. Les réponses des questionnaires seront collationnées avec les données des organismes de statistique, à savoir l'Institut Nationale des Statistiques (INS) et des organismes spécialisés dans le domaine. Les services statistiques du Ministère de l'agriculture ont été d'un grand recours dans l'évaluation de la SEAM.

C - 1 OFFRE ET CONCURRENCE

Comment est l'emplacement de l'entreprise par rapport au client?

Comment est l'emplacement de l'entreprise par rapport aux concurrents?

Quels sont les principaux produits offerts?

Quel est le prix de vente de l'entreprise?

Où vend-elle ses produits?

Est-ce qu'elle fait de la publicité? de la promotion vente?

Accordez-vous des crédits à vos clients? De quelle durée moyenne?

Quels sont les caractéristiques de ses clients?

Qu'offre-t-elle de plus que ses concurrents? une amélioration des produits?

une meilleure qualité? de meilleurs prix? des facilités de paiement? le respect des délais? un service de proximité? Autres?

A quel niveau se situent ses produits?

Comment réagirait-elle en cas de baisse de prix du marché?

Comment réagirait-elle en cas de saturation du marché?

C - 2 DEMANDE ET CLIENTS POTENTIELS

Il s'agit ici de bien exploiter les statistiques et les sondages et enquêtes effectués. En fait, pour le cas des petites et moyennes entreprises, l'étude de marché constitue une base mais elle doit obtenir des relations formelles avec des clients pour pouvoir réussir.

Quels genres de clients côtoient l'entreprise? Revendeurs? Consommateurs?

Qui sont ses principaux clients?

Comment fonctionnent ses relations avec ses clients? Contrats de vente? commandes fermes?
Lettres d'intention?

Clients	Produits	Quantité/an	Relations

Comment se présentent les modalités d'achat?

C - 3 OBSERVATIONS

Ce volet commercial a pour objectifs de définir le produit envisagé et ses domaines d'utilisation, de donner les prévisions de l'offre et de la demande, d'évaluer le marché potentiel, le marché accessible et la part visée. Il faut signaler que les données chiffrées constituent les principales réponses de ces questionnaires.

D CONTEXTE ECONOMIQUE DU PROJET

D - 1 SECTEUR D'ACTIVITE

La connaissance de la situation du secteur dans l'économie et dans la politique de l'Etat sont primordiales pour le lancement du projet. Le projet doit appartenir au secteur non fermé aux privés.

La conjoncture économique est-elle favorable à ce projet?

L'environnement administratif est-elle favorable à ce projet?

Le régime fiscal est-elle favorable à ce projet?

L'environnement général est-il favorable?

Est-ce qu'il répond aux objectifs de la politique d'investissement?

Est-ce qu'il pourra satisfaire aux finalités que s'est fixé le promoteur?

D - 2 APPROVISIONNEMENTS

C'est surtout le risque de pénurie et le risque d'augmentation du prix qu'on essaie de détecter.

a) Offre

Faites le prix de revient de tous les produits?

Produits	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Fournisseurs

Obtient-elle des crédits de ses fournisseurs? De quelle durée moyenne?

A-t-elle des problèmes d'approvisionnement?

Sur quelles composantes? Souvent?

S'agit-il de problèmes de transport?

Quel est son stock moyen de matières? de marchandises? de produit finis?

Libellés	Quantité	Prix Unitaire	Montant

b) Demande

Sont-elles d'origine locale ou importée?

Y a-t-il une pénurie des matières premières?

Est-ce qu'une pénurie a une influence majeure sur l'exploitation?

c) Organisation

Quels sont les circuits d'approvisionnement?

Quelles sont les modalités d'approvisionnement?

Comment s'organise le marché des approvisionnements?

Sur commande ou achat direct?

D - 3 IMPLANTATION

Une mauvaise implantation entraîne beaucoup de problèmes comme l'environnement social, les difficultés techniques, la difficulté d'approvisionnement, la difficulté d'évacuation des produits, l'augmentation des frais d'approche...

Est-ce que l'implantation de cette entreprise n'est pas contraire aux conventions collectives de la localité?

Comment se fait-elle l'approvisionnement dans cette localité?

Les produits peuvent-ils être vendus à partir de l'implantation?

Est-ce que l'implantation tient compte des divers facteurs extérieurs de l'entreprise?

D - 4 INFRASTRUCTURES

Les infrastructures dépendent en général par les autorités administratives. Il faut donc bien enquêter sur ce point.

Est-ce que l'infrastructure de l'Etat dans la région permet de réaliser ce projet?

La route? Les ponts? L'eau et l'électricité?

D - 5 INTERETS DU PROJET

On doit se demander sous cette rubrique des bienfaits du projet et son apport pour le développement du pays.

Quels sont les intérêts du projet?

Quel sera l'impact de l'injection de fonds dans l'entreprise?

Est-ce que le projet crée des emplois?

Est-ce que le projet engendre des valeurs ajoutées?

Est-ce qu'elle valorise les matières premières locales?

Est-ce qu'il apporte des devises à la nation?

D - 6 NUISANCES POTENTIELLES

La question se pose souvent sur l'environnement qui est actuellement un sujet d'actualité.

Est-ce que le projet pourrait nuire à l'environnement?

Est-ce qu'il a un impact défavorable en dehors de l'entreprise?

D - 7 OBSERVATIONS

Dans cette partie, l'analyse du projet dépend des factures externes non maîtrisables par l'entreprise. L'important c'est de savoir sa réaction dans des cas qui peuvent se passer fréquemment.

E CONTEXTE TECHNIQUE

Sans une technologie adaptée, un projet n'atteindra jamais son objectif. La réussite du projet repose sur ses moyens techniques et ses moyens humains.

E -1 PROCEDE DE FABRICATION

Pourquoi a-t-elle choisi ce lieu d'exploitation?

Maîtrise-t-elle le procédé de fabrication de ses produits?

Quel est votre savoir-faire principal?

Est-ce qu'elle a besoin d'une nouvelle technologie?

Quels sont les principaux produits offerts?

Quelles sont ses capacités de production?

Quels prix pratique-t-elle généralement?

Quelle quantité de produits prévoit-elle de vendre?

Quelles sont vos prévisions de chiffre d'affaires?

Produits	Quantité produite	Quantité vendable	Prix Unitaire	Chiffre d'affaires

E - 2 CAPACITE DE PRODUCTION

Combien d'employés a-t-elle avant financement?

type de travail	employés	associés	capacité de travail par jour

Combien d'employés a-t-elle après financement?

type de travail	employés	associés	capacité de travail par jour

E - 3 CARACTERISTIQUES DES INVESTISSEMENTS

Il faudrait comparer leur durée de vie avec celle du crédit.

Quels sont les capacités techniques des outils immeubles, outils, équipements, travaux et machines?

Déterminez les fournisseurs et les délais de livraison?

Immobilisations	Caractéristique technique	Capacité technique	Fournisseurs

Quelles sont les principales raisons du choix du matériel?

Quelles sont les modalités de réalisation de l'investissement?

E - 4 ORGANISATION DU TRAVAIL

Quel est l'organigramme de l'entreprise?

Quels sont les attributions des employés?

Est-ce qu'il est adaptée à l'entreprise compte tenu de sa taille?

Dispose-t-elle les ressources humaines nécessaires?

Comment se présentent l'interaction et la circulation des informations entre les différents départements?

Quels sont les livres de compte tenus par l'entreprise?

Quelqu'un l'aide-t-elle pour la gestion?

E - 5 OBSERVATIONS

L'évaluation d'un dossier nécessite toujours de consultation des documents ou presse spécialisée. Il s'agit en résumé de déterminer la technologie à utiliser, à sélectionner les équipements de production et à définir les divers facteurs de production. Pour la SEAM, les conditions d'ordre agronomique et climatique répondent convenablement aux exigences des cultures.

F CONTEXTE FINANCIER

Le but de l'analyse financière est de montrer les chiffres de l'entreprise, qui permettent de quantifier ce qui ont été sorties des questionnaires ci-dessus.

F 1 ANALYSE DE STRUCTURE

Quels immeubles, outils, équipements, travaux et machines dispose-t-elle?

Y a-t-il des biens hypothéqués ou nantis?

Immobilisations	Quantité	Prix Unitaire	Montant	hypothéqués ou nantis

Quels immeubles, outils, équipements, travaux et machines manque-t-elle pour son projet de développement?

Immobilisations	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Fournisseurs

F - 2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Quel est le montant de son besoin en fonds de roulement avant financement?

Charges	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Temps	Fournisseurs

Quel est le montant prévisionnel de son besoin en fonds de roulement?

Charges	Quantité	Prix Unitaire	Montant	Temps	Fournisseurs

Quels seront les charges fixes de l'entreprise?

Quel seront les rémunérations des associés?

Quel bénéfice comptera-t-elle faire chaque année?

Est-ce qu'elle pourra supporter les charges financières occasionnées par le prêt?

Combien dispose-elle exactement en trésorerie?

F - 3 ANALYSE DES RATIOS SIGNIFICATIFS

Ces ratios concernent l'analyse du bilan et du compte de résultat. Il faut se référer au diagnostic financier.

F - 4 TEST DE SENSIBILITE ET ANALYSE DES RISQUES

Quel est l'impact de la hausse du prix des matériels à acquérir dans le démarrage du projet?

Est-ce que l'entreprise pourra tenir si les charges variables augmentent alors que les produits diminuent? Quel pourcentage?

Globalement, la valeur des avoirs de l'entreprise peut-il rembourser le capital et les intérêts du prêt à contracter?

F - 5 EVALUATION DES GARANTIES PROPOSEES

Dispose-t-elle de garanties?

Immobilisations	Quantité	Valeur Unitaire	Valeur totale	Age

Les garanties couvrent-elles le capital et les intérêts?

Est-ce qu'elle est cautionnée par un ou des associés? Par d'autres personnes?

Dispose-t-elle des assurances?

F - 6 OBSERVATIONS

L'analyse chiffrée est la même que celle du diagnostic. Il faut se demander si les réponses des questionnaires permettent la construction des états financiers exigés par le Comité de décision ou les bailleurs de fonds.

G) OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES

Bref, la réussite de l'évaluation dépend de la pertinence des réponses et des informations et une bonne évaluation de projet facilite le montage et accélère la prise de décision.

Afin de réussir à faire financer un projet, il faut que le projet soit

- réalisable, c'est à dire conforme à la loi et aux réglementations en vigueur, conforme aux critères du bailleur de fonds en question (ex : 30% d'apport)

- rentable : c'est à dire produire des bénéfices

- viable : c'est à dire dégager une épargne de façon à pérenniser l'entreprise

En fait, quelques points ci-dessous méritent une attention particulière :

- Pour le promoteur :

* Savoir : capacité technique, commerciale

* Vouloir : motivation, moralité du promoteur

* Pouvoir : Possibilité à réaliser le projet

- Pour l'entreprise :

- apports et garanties consistantes
- obtention d'un accord commercial officiel
- technologie
- capacité de remboursement reflétée par une trésorerie toujours positive et rentabilité
- réglementations
- création d'emplois et de richesses

3ème Partie

PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Nous essayons d'apporter des solutions dans cette troisième partie, après avoir réservé à la deuxième partie la formulation de la méthodologie de conception.

Nous essayons de mettre en relief l'étude de la rentabilité de l'entreprise.

III -1 RENSEIGNEMENTS GENERAUX

A - IDENTITE

Dénomination sociale : SOCIETE D'EXPLOITATION AGRICOLE
MIARANA, en abrégé **S.E.A.M.**

Siège social : Rue Pasteur RABARY Ankadivato -
101 - ANTANANARIVO

Forme juridique : Société à Responsabilité Limitée

Immatriculation statistique : N° 61/8953 du 11 Février 1987

Référence bancaire : Compte BTM

Capital :

* **Montant** : 1 500 000 FMG en 150 parts de 10 000 FMG chacune

* **Liste des associés et répartition des parts sociales** :

Associé 1	15 parts
Associée 2	15 parts
Associé 3	10 parts
Associé 4 (DG)	10 parts
Associée 5	10 parts
Associée 6	10 parts
Associé 7	5 parts
Associé 8	5 parts
Associé 9 (DAC)	5 parts
Associé 10 (DT)	5 parts
Associé 11	5 parts

Associé 12	2,5 parts
Associé 13	2,5 parts
Associé 14	<u>50 parts</u>
TOTAL	<u>150 parts</u>

Pour des raisons de confidentialité, les noms des associés ne seront pas mentionnés dans cet exposé.

Promoteurs :

Les promoteurs de ce projet sont au nombre de quatre. Leurs références professionnelles sont les suivantes :

- Le Directeur Général (DG) :

Médecin dans un hôpital d'Antananarivo, il possède 7 années d'expérience en agriculture.

- Le Directeur Administratif et Commercial (DAC) :

Professeur de Sciences Physiques dans un Lycée Technique d'Antananarivo, il possède des expériences en matière agricole (type familial)

- Le Directeur Technique (DT) :

Ingénieur en Génie Rural, Ingénieur Conseil dans un organisme international.

Gérance et Pouvoirs

Les gérants statutaires sont les suivants :

- Le Directeur Général

- Le Directeur Administratif et Commercial

Ces gérants ne disposent que des pouvoirs d'Administration courante ; les pouvoirs de disposition (cession d'immobilisation et d'affectation en garanties des biens sociaux) relèvent de la compétence de la collectivité des associés.

B - CREATION HISTORIQUE DE LA SOCIETE ET **CONSTITUTION JURIDIQUE**

1 - HISTORIQUE

Un domaine de 1 000 Ha avait été légué jadis par la Société ROCHEFORTAISE à feu Emile R. Pour des raisons pécuniaires, ce dernier n'a pu titrer et borner que 54,725 Ha qu'il avait exploité (culture de riz, de maïs, un cheptel de 1 500 têtes de bovidés en 1975).

Après son décès en 1980, son fils Monsieur Jean R (Associé 1) avait pris la relève. Mais, pour des raisons de santé, celui-ci fut contraint - 96 - à donner l'exploitation en 1983. De là naquit la SEAM (23 Décembre 1986) dont les associés sont composés essentiellement des descendants du feu Emile R.

La propriété dite "PATURAGE DE LA SAKAY N°2" appartient à deux des associés, à savoir l'Associé 1 et l'Associé 2.

2 - CONSTITUTION JURIDIQUE

La Société a été constituée sous la forme d'une SARL au mois de Décembre 1986.

L'objet de la Société a été énoncé de la manière suivante :

- Exploitation agricole de produits vivriers locaux ;
- Commercialisation de ces produits en gros ;
- et, en général, toutes opérations financières pouvant s'y rattacher directement ou indirectement.

III - 2 EXPOSE DES MOTIFS

A) POUR LES PROMOTEURS

La disponibilité d'une grande propriété (54 Ha) dans une région à vocation agro-pastorale a incité les promoteurs à reprendre en main l'exploitation en créant une entreprise agricole moderne ; les promoteurs comptent ainsi contribuer à la politique d'autosuffisance alimentaire et au développement des exportations.

Il existe aux alentours de la propriété, des terrains domaniaux inexploités que les promoteurs envisagent d'acquérir à moyen terme ; il existe 2 procédures d'acquisition : soit par l'attribution de 20 Ha pour chaque associé (au total plus de 200 Ha) proposée par le Service des Domaines, soit par attribution de concession directe à la Société pour mise en valeur.

Pour la première procédure, le moyen d'acquisition se fait uniquement par le biais de chaque associé, mais c'est la Société qui mettra en valeur et les titres respectifs seront transférés à la Société ; une convention régira cette démarche des associés pour éviter toute contestation avec les héritiers ultérieurement.

Pour la deuxième procédure, il n'y aura pas de problème car la Société titrera la concession après quelques années de mise en valeur (Dixit les domaines).

Ces deux procédures ne seront effectuées qu'à moyen terme.

Dans un premier temps, la SEAM a réhabilité les installations déjà en place et réalisé un certain nombre d'investissements pour redémarrer l'exploitation. La Société va exploiter 25 Ha en vivres (maïs, riz pluvial, voanjobory) et 15 Ha en cultures industrielles (soja, arachide, géranium). Le riz irrigué et le manioc seront laissés aux associés et aux employés pour la consommation. Ils supporteront à cet effet les dépenses correspondantes.

En outre, il existe aussi plusieurs intérêts liés à la réalisation de ce projet :

- Opportunité de la production, vue l'insuffisance des cultures industrielles à Madagascar ;

- Disponibilité des matières premières sur place ;

B) POUR LA SOCIETE

La mise en œuvre de ce projet contribue à :

- restructurer une entreprise, contribuant à améliorer l'image des projets agricoles terni par les prestations catastrophiques antérieures ;
- Résorber le chômage dans la région ;
- Contribution, aussi minime soit-elle, au développement économique du pays ;
- Diversification vers des produits plus rémunérateurs ;
- Contribution de manière indirecte au développement de l'exportation, ses nouveaux produits étant des matières premières à transformer et destinés uniquement à l'extérieur.

III - 3 DESCRIPTION DU PROGRAMME ENVISAGE

A) LES PRODUITS

Le programme envisagé correspond exactement au diagnostic effectué sur l'entreprise.
Le tableau ci-après montre l'utilisation des produits agricoles de la SEAM.

PRODUITS	UTILISATION
Maïs	consommation pour les personnes et les volailles
Paddy	consommation pour les personnes
Voanjobory	consommation pour les personnes
Soja	destiné à des huileries et au bétail

Arachide	destiné à des huileries
Géranium	destiné aux industries d'extraction d'huiles végétales

B) LE PROGRAMME DE MISE EN VALEUR

La répartition de la superficie a été choisie en fonction des expériences vécues et en fonction du contrat obtenu avec une Société.

Le programme de mise en valeur se présente comme suit :

ANNEE PRODUITS	Rendement 1			2		3	
	Tonne/Ha	Ha	Tonne	Ha	Tonne	Ha	Tonne
Maïs	3,5	10	35,00	15	52,50	20	70,00
Paddy	2,5	10	25,00	15	37,50	20	50,00
Voanjobory	1,5	5	7,50	8	11,25	10	15,00
Soja	1,5	5	7,50	8	11,25	10	15,00
Arachide	1,5	5	7,50	8	11,25	10	15,00
Géranium	20,45	5	102,25	8	153,38	10	204,50
TOTAL		40		60		80	

III - 4 ETUDE DU MARCHE

L'étude porte sur les produits vivriers et les cultures industrielles dans le faritany d'Antananarivo.

A) OFFRE

a) Les produits vivriers (riz, maïs, voanjobory)

La riziculture représente de loin la principale activité agricole à Madagascar que ce soit du point de vue culturel que celui des volumes de production, de l'importance dans l'apport calorique, des superficies cultivées.

Le maïs est cultivé dans toute l'île, le faritany d'Antananarivo produisant la moitié du total national.

La situation du voanjobory est complètement floue, mais les promoteurs se basent sur les ventes réalisées au cours des années précédentes.

On ne dispose pas de statistiques récentes des produits vivriers. Les chiffres 1989 donnés par l'ouvrage " Image régionale de l'économie malgache ", publié par le ministère de l'économie et du plan, reflète la situation des offres dans le faritany d'Antananarivo.

b) Les cultures industrielles (arachide, soja, géranium) :

b1) L'arachide et le soja

Les zones de production les plus importantes sont situées au nord d'Antananarivo, dans la région d'Itasy plus exactement. On assiste une diminution progressive de la superficie cultivée ces dernières années.

Pour le cas du soja, sa culture s'est surtout intensifiée dans la région de Vakinankaratra. Elle a été conseillée par les techniciens qui opèrent dans la région de Tsiroanomandidy.

b2) Le géranium

En ce qui concerne le géranium, il n'y a aucune donnée statistique reflétant la production antérieure. La culture du géranium est surtout en phase de lancement effectué par des organismes internationaux.

B) DEMANDE

a) Les produits vivriers :

Compte tenu de l'habitude alimentaire des malgaches, la commercialisation du riz ne rencontre pratiquement de problème de mévente.

Le maïs constitue aussi la principale composante de l'aliment des volailles. Il faut signaler que l'élevage avicole a connu une certaine croissance ces dernières années.

En général, ce sont les collecteurs qui viennent dans la région au moment de la récolte, on peut citer les sociétés d'Etat comme la SINPA et la COROI. A défaut, les cultures vivrières ainsi que les légumineuses sont destinées aux marchés de gros de la région d'Antananarivo.

Les statistiques ci-après montrent la situation du paddy et du maïs.

Produit : Paddy

REGIONS	Production (tonne)	Population cible	Production par tête	Consomma ° par tête / an	Consomma ° totale par an	Demande insatisfaite
Tsiroanomandidy	47 170	121 112	0,389	0,243	29 471	- 17 699
Tana et banlieu	56 860	1 291 419	0,044	0,243	314 245	257 385
Reste Tana	493 850	2 080 106	0,237	0,243	506 159	12 309
TOTAL	597 880	3 492 637	0,171	0,243	849 875	251 995

Hypothèse : 400 g de riz par jour soit 667 g de paddy
146 000 g de riz par jour soit 243 333 g de paddy soit 0,243 tonnes de paddy par an

Les demandes de 251 995 tonnes seront donc comblées par la production du Lac Alaotra et de Marovoay

Produit : Maïs

REGIONS	Production (tonne)	Population cible	Production par tête
Tsiroanomandidy	16	121	0,13
	155	112	
Tana et banlieu	1	1 291	0,00
	785	419	
Reste Tana	70	2 080	0,03
	735	106	
TOTAL	88	3 492	0,03
	675	637	

Déterminer la consommation par personne du maïs est arbitraire, mais les demandes sont largement

insatisfaites compte tenu de l'affluence des collecteurs dans la région pendant la période de récolte.

Il faut signaler que le maïs constitue la principale composante de l'alimentation des volailles.

Le nombre n'est pas disponible auprès des services concernés.

b) Les cultures industrielles :

b1) L'arachide et le soja

L'arachide et le soja seront livrées aux huileries de la capitale. Ces dernières constatent l'insuffisance des livraisons, qui a entraîné quelquefois des arrêts de travail. C'est le cas de l'Huilerie Centrale de Tananarive et la SEIM.

b2) Le géranium

La totalité du géranium produit par la SEAM sera achetée exclusivement par la SOCIETE PROIMPEX AGRO-INDUSTRIELLE (S.P.A.I.) Ambohimananarina qui a comme activité principale l'extraction des huiles essentielles destinées à l'exportation. Le contrat de vente et d'assistance technique est joint au présent dossier. Cette société a bénéficié d'un appui financier important de la Banque Mondiale pour la promotion de la culture des plantes extractibles et pour leur transformation et l'exportation. Le risque de faillite à moyen terme du principal client est donc minime.

Beaucoup de sociétés commencent à exploiter le géranium compte tenu des bénéfices obtenus suite à la dépréciation dégradante du Franc Malagasy par rapport au Franc Français. Les règlements des clients sont effectués en devises. On peut citer la société SOTRAEX qui commence à percer les marchés extérieurs. Elle constitue de ce fait une solution de rechange en cas de défaillance du client.

III - 5 DOSSIER TECHNIQUE

A - IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE ET RAISON DE CE CHOIX

La propriété dite "PATURAGE DE LA SAKAY N° 11" titre N° 1200, sise à Manga, Fokontany de Bezavona, Firaiana de Mahasolo, Fivondronampokontany de Tsiroanomandidy, Faritany d'Antananarivo, appartient à deux associés :

- la première (1,725 Ha) est limitée :
 - au Nord, à l'Est et à l'Ouest, par des terrains domaniaux,
 - au Sud, par un chemin public.
- la seconde (53 Ha) est limitée :
 - au Nord et à l'Est, par des terrains domaniaux également,

- au Sud et à l'Ouest, par des rivières.

La concession se trouve à environ 200 Km de la capitale, dont 160 Km de route goudronnée et 40 Km de route secondaire accessible durant toute l'année, sauf aux mois de janvier et février, période pendant laquelle l'entretien des routes est nécessaire.

Elle possède quelques vallons, susceptibles d'être mis en valeur grâce à la présence de sources émergentes. Par ailleurs, divers bâtiments servant de logements, une étable, un parc à boeufs, un bassin et des eucalyptus existent déjà.

Comme toutes les terres du Moyen-Ouest, les sols noirs volcaniques du domaine sont très riches. Il convient d'ailleurs de signaler que ces promoteurs ont fait procéder à des analyses pédologiques. Comme cette région est en grande partie peuplée par des cultivateurs et des éleveurs, la disponibilité de main d'oeuvre agricole ne contribuera pas un problème pour l'exploitation.

Autres caractéristiques géographiques

- Pluviométrie : 1600 mm/an
- Température : situé à 1400 m d'altitude, la température de la région varie entre 18° à 25°.

Les variétés de semences utilisées

- Maïs : Variété planta IRAQ 200
- Riz : Variété 2360
- Voanjobory : Variété locale
- Soja : S.M.V. (ALAMO - UF 14)

- Arachide : S.M.V. (SA 180)

- Géranium : S.P.A.I. Antananarivo

B - CALENDRIERS CULTURAUX

La campagne débute au mois d'Octobre et se termine au mois de Septembre.

a) Maïs, Voanjobory, Soja, Arachide

OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT
=====	=====											
	-----	-----										
				++++	++++	++++						
								####	####			
									//////// /	////////		
											***** *	***** *

===== : Préparation du sol (labour, pulv risage)

----- : Semis, transplantation, plantation

++++ : Entretiens divers (sarclage, traitement phyto)

: Récoltes

//////// : Conditionnements ( grenage, emballage)

***** : Ventes

b) Riz pluvial

OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT
=====	=====											
	-----	-----										
				++++	++++							
							####	####				
									//////// /	////////		
											***** *	***** *

Légendes (cf a))

c) Géranium

OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUN	JUL	AOU	SEP	OCT
=====	=====											
<<<<												
	-----	-----										
			++++	++++								
						####						
							***** *					
								++++	++++			
											####	
												***** *

===== : Préparation du sol (labour, pulvérisage)

<<<< : Mise en pépinière

----- : Transplantation des bulbes

++++ : Entretien divers (sarclage, traitement phyto)

: Récoltes par section (2 récoltes par an)

**** : Ventes

III - 6 INTRANTS ET TRAVAUX MECANQUES

A) TRAVAUX MECANQUES

Les données antérieures ont permis de déterminer les consommations du tracteur par type de travaux :

. **Labour mécanique** : 40 litres de gaz oil et 6 % du coût du gaz oil pour les lubrifiants

. **Pulvérisation mécanique** : 28 litres de gaz oil et 6 % du coût du gaz oil pour les lubrifiants

. **Semis mécanique** : 28 litres de gaz oil et 6 % du coût du gaz oil pour les lubrifiants

- 107 -

En plus, elles ont pu donner la durée de chaque type de travaux :

. **Labour mécanique** : 4 heures de travail

. **Pulvérisation mécanique** : 3 heures de travail

. **Semis mécanique** : 3 heures de travail

Les détails des coûts sont donnés en annexe 1

Enfin, le tableau ci-dessous montre le différentiel de besoins par hectare par type de produit.

NATURE	BESOIN/Ha
Maïs, Voanjobory, Soja, Arachide	
Labour mécanique	4 heures
Pulvérisage mécanique	3 heures
Semis mécanique	3 heures
Sarclage manuel	10 hommes/j
Récolte manuelle	10 hommes/j
Egrenage manuel	6 hommes/j
Nettoyage-vannage	4 hommes/j
Ensachage	2 hommes/j
Riz pluvial	
Labour mécanique	4 heures
Pulvérisage mécanique	3 heures
Semis mécanique	3 heures
Sarclage manuel	10 hommes/j
Récolte manuelle	10 hommes/j
Egrenage	6 hommes/j
Ensachage	2 hommes/j
Géranium	
Labour mécanique	4 heures
Pulvérisage mécanique	3 heures
Semis en boulettes	10 hommes/j
Irrigation	10 hommes/j
Sarclage manuel	10 hommes/j
Récolte manuelle	10 hommes/j
Ensachage	2 hommes/j

B) INTRANTS

a) Les besoins :

Pour faciliter la présentation et pour maintenir les rendements, la SEAM renouvellera les semences à chaque exercice.

NATURE	BESOIN en Ha
Maïs	
Semences	40 Kg
Fumure organique	5 Tonnes
NPK 11-22-16	90 Kg
Urée	32 Kg
Voanjobory	
Semences	40 Kg
Fumure organique	10 Tonnes
Soja, Arachide	
Semences	40 Kg
Fumure organique	10 Tonnes
NPK 11-22-16	90 Kg
Urée	22 Kg
Riz pluvial	
Semences	40 Kg
Fumure organique	10 Tonnes
NPK 11-2216	90 Kg
Urée	22 Kg

b) Les sources d'approvisionnement :

Les deux principales sources d'approvisionnement en intrants sont :

- **SMV (MINAGRI-FOFIFA)**

pour les Voanjobory, arachide, riz et maïs.

- **SPAI Ambohimanarina**

pour le Géranium, elle assure également l'assistance technique des producteurs.

c) Les rendements :

Les rendements à l'hectare donnés ci-après ont été fournis par les techniciens de la région de Tsiroanomandidy. Ce sont des rendements obtenus par des exploitants agricoles qui ont utilisé les mêmes matériels prévus dans le projet.

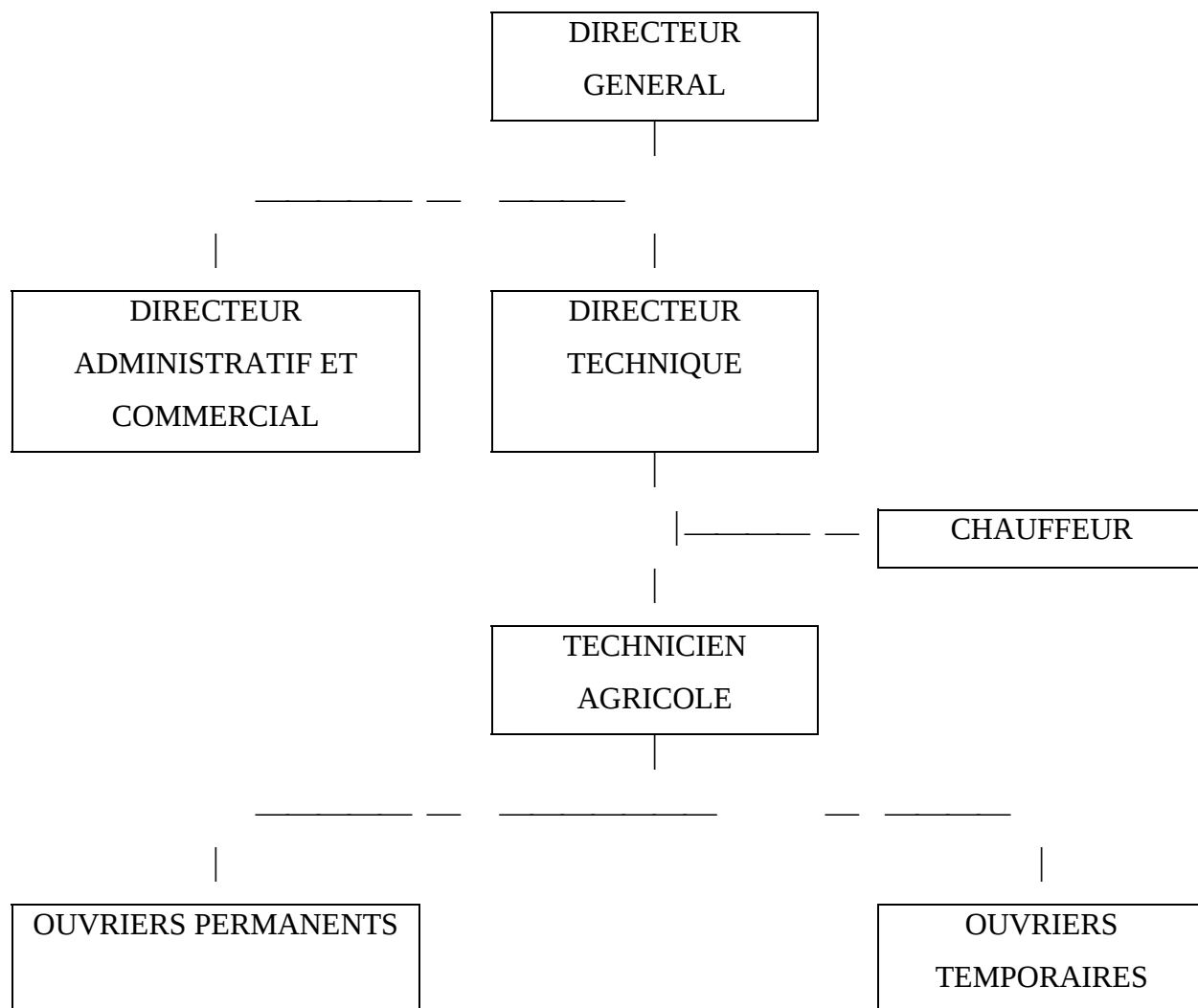
NATURE	RENDEMENT/Ha
Riz pluvial variété 2366	2,5 tonnes
Maïs IRAT 200	3,5 tonnes
Voanjobory	1,5 tonnes
Arachide	1,5 tonnes
Géranium(feuille et tige)	20,450 tonnes

III - 7 ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

L'organisation de l'entreprise sera remodelée sur la base de recommandations du diagnostic.

A) ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE

Il se présente généralement comme suit :



Les attributions et tâches sont définies comme suit :

Directeur Général (DG) : - Stratégie et orientation

- Fonctionnement général
- Planification et coordination des deux directions
- Relations publiques
- Relations avec les banques et les institutions financières

Directeur Administratif

et Commercial (DAC) : - Administratif du personnel (embauche, congédiement, paie...)
- Caisse
- Comptabilité
- Planification Marketing
- Tenue du dossier client,
- Eléments de facturation,

Directeur Technique (DT) : - Planification culturelle

- Contrôle technique
- Responsable des approvisionnements,
- Gestion de stocks

Technicien agricole : - Conduite et surveillance des travaux
(Associé)

Chauffeurs : Conduite du tracteur et de la camionnette

Ouvriers permanents : - tâches d'entretien, de manutention, d'aide-chauffeur...

Ouvriers temporaires : sarclage, récolte, égrenage, nettoyage, vannage, ensachage.

Remarque :

Le SEAM recourt, en plus des ouvriers permanents, à des ouvriers temporaires selon l'importance des travaux.

- Le technicien agricole a été formé à l'école "TOMBONTSOA" (Antsirabe) et s'occupe de l'exploitation depuis le mois de Septembre 1988.

- Une associée habite en permanence à Manga et assure le suivi du déroulement de la campagne.

Dans un proche avenir :

- Une secrétaire comptable sera associée à la Direction générale, cette dernière devait avoir une formation en sténodactylographie et en comptabilité.

- Un mécanicien dépanneur-opérateur sera embauché pour assurer la maintenance des matériels.

Ces deux derniers seront embauchés dès la deuxième année.

B - TABLEAU DES EFFECTIFS ET COUTS DU PERSONNEL

Le tableau ci-dessous montre la prévision de la masse salariale de la société.

TABLEAU DES EFFECTIFS ET COUTS DU PERSONNEL

ANNEE RUBRIQUE	1			2			3		
	SMU	EFF.	COUT	SMU	EF F.	COUT	SMU	EF F.	COUT
DG	110 000	1	110 000	121 000	1	121 000	133 100	1	133 100
DAC	100 000	1	100 000	110 000	1	110 000	121 000	1	121 000
DT	100 000	1	100 000	110	1	110 000	121	1	121 000

- 136 -									
				000			000		
Techn.	90 000	1	90 000	99 000	1	99 000	108 900	1	108 900
Sécr.Compt	80 000		0	88 000	1	88 000	96 800	1	96 800
Opérateur	80 000		0	88 000	1	88 000	96 800	1	96 800
Chauffeurs	65 000	2	130 000	71 500	2	143 000	78 650	2	157 300
Ouvriers	65 000	5	325 000	71 500	10	715 000	78 650	10	786 500
TOTAL		11	855 000		18	1 474 000		18	1 621 400

Avantages en nature : logement, bénéfice d'une partie de la récolte, médicaments et soins par le D.G.

SMU : Salaire Moyen

Unitaire

EFF :

effectif

III - 8 INVESTISSEMENT

Actuellement, les moyens de production qui sont à la disposition de l'entreprise appartiennent encore aux associés. Ce sont, notamment, les terrains (54 Ha), les constructions et divers matériels roulants. Des apports en comptes courants d'une valeur de 39,5 Millions de FMG seront transférés au capital conformément aux résolutions du diagnostic pour améliorer la structure financière.

Le capital social deviendra 41 Millions de FMG.

Les droits d'apport et d'enregistrement sont de l'ordre de 3,16 Millions de FMG. Il est estimé à 8%

Les divers droits d'apports et d'enregistrement seront supportés par les associés.

La nature et les coût des investissements à réaliser sont donnés ci-après :

- Tracteur avec remorques :

Fabrication : chinoise

Etat : neuf

Puissance : 18 CV

Charge remorque : 2 tonnes

Fournisseur : Entreprise Sino-malgache des Ponts et
Chaussées Antoby Ivato

Conditions : Service après vente assuré

Garantie 6 mois

Réparation à long terme assurée

Pièces détachées disponibles

- Semoir, pulvérisateur 12 disques, charrue bi-soc, rateau-vateuse
(même fournisseur et mêmes conditions que ceux du tracteur)

- Imprévus : 5% des investissements requis, en prévision de la
variation des prix.

III - 9 FINANCES

Dans les états prévisionnels qui ont été établis dans ce chapitre, il a déjà été tenu compte des avantages douaniers et fiscaux sollicités dans le cadre de l'agrément.

A) SCHEMA DE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE

Le schéma de financement fait apparaître l'apport de la société par rapport à celui du bailleur de fonds. Il se répartit comme suit :

* 54% pour l'entreprise,

* 46% pour le bailleur de fonds.

Elle remplit donc une des conditions des bailleurs de fonds car son apport dépasse les 30%. Le terrain n'est pas inclus dans ce calcul.

Le tableau ci-après montre les investissements et son schéma de financement.

SCHEMA DE FINANCEMENT

DESIGNATION	CARACTERISTIQUE	UNITE	P.U.	QUANTITE	VALEUR	APPORT	A FINANCER
EMPLOIS							
FRAIS D'ETABLISSEMENT							
Frais de constitution			5 410 000	1	5 410 000	5 410 000	0
Frais de recherche et études			0	0	0	0	0
TERRAIN		m²	0	0	0	0	0
CONSTRUCTIONS							
Maison d'habitation	amortie		0	1	0	0	0
Magasin de stockage	semi en dur		3 820 000	1	3 820 000	3 820 000	0
Basse-cour	contenance 100 P		0	2	0	0	0
MATERIEL DE TRANSPORT							
Tracteur MF			8 500 000	1	8 500 000	8 500 000	0
Tracteur + remorque	18 CV		16 425 000	1	16 425 000	0	16 425 000
PEUGEOT 404	camionnette		6 000 000	1	6 000 000	6 000 000	0
Moto HONDA			2 500 000	1	2 500 000	2 500 000	0
MATERIEL ET OUTILLAGE							
Charrue + herse+petits outillages			580 144	1	580 144	580 144	0
Semoir			2 000 000	1	2 000 000	0	2 000 000
Pulvérisateur	12 disques		1 550 000	1	1 550 000	0	1 550 000
Charrue bisoc			450 000	1	450 000	0	450 000
Râteau-vateuse			1 890 000	1	1 890 000	0	1 890 000
MOBILIERS							
AGENC.AMENAG.INST.							
Divers			0	1	0	0	0
IMMOBILISATION FINANCIERE			407 000	1	407 000	407 000	0
FONDS DE ROULEMENT INITIAL	Chg. var.				23 309 654	12 611 600	10 698 054
IMPREVUS	5%				1 115 750	0	1 115 750
TOTAL EMPLOIS					73 957 548	39 828 744	34 128 804
RESSOURCES							
CAPITAUX PROPRES	35%		- 116 -		26 090 351		
- Anciens							
DETTES FINANCIERES	53%				39 223 366		
- Anciennes				5 094 562			
- Prêt à contracter				34 128 804			
DETTES D'EXPLOITATION	0%				0		
DETTES DIVERSES	5%				3 607 480		
- Anciennes				447 480			
- Apport supplémentaires Associés				3 160 000			
RESSOURCES BRUTES DE TRESORERIE	7%				5 036 352		
TOTAL RESSOURCES	100%				73 957 549		

RECAPITULATION FINANCEMENT

LIBELLES	ENTREPRISE	BAILLEURS	TOTAL
Frais d'établissement	5 410 000	0	5 410 000
Terrain	0	0	0
Constructions	3 820 000	0	3 820 000
Matériel de transport	17 000 000	16 425 000	33 425 000
Matériels et outillages	580 144	5 890 000	6 470 144
Mobiliers	0	0	0
Immob. fin.	0	0	0
Immob. fin.	407 000	0	407 000
Fonds de roulement initial	12 611 600	10 698 054	23 309 654
Imprévus	0	1 115 750	1 115 750

B) CALCUL DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

(voir explication charges C-2)

LIBELLES	1	2	3
Couverture sur 1 an			
COUT VARIABLE	16 637 200	35 021 023	77 046 251
Impôts & taxes	96 000	105 600	116 160
Couverture sur 6 mois			
Charges externes	1 446 454	1 591 100	1 750 210
Charges de personnel	5 130 000	8 844 000	9 728 400
TOTAL	23 309 654	45 561 723	88 641 021
FDR INITIAL	23 309 654		
ACCROISSEMENT FDR	0	22 252 069	43 079 298

C) COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

1 Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation porteront sur la vente de :

- produits agricoles : maïs, riz, voanjobory, soja et arachide
- produits d'extraction : Géranium

1.1.- **La production réalisée** est donnée par le planning de mise en valeur (III - 3).

1.2.- **La production commercialisée** résulte d'un coefficient de triage et de perte de 10%. La consommation des associés ne sera plus acceptée.

1.3.- **Le Chiffre d'affaires agricole** (ANNEXE 1) est obtenu à partir des productions vendues et des prix de vente unitaire ci-après :

- Maïs : 450 Fmg le Kg (Prix départ Tsiroanomandidy)

- Paddy : 600 Fmg le Kg (Prix départ Tsiroanomandidy)
- Voanjobory: 850 Fmg le Kg (Prix départ Tsiroanomandidy)
- Soja : 1 050 Fmg le Kg (Prix départ Tsiroanomandidy)
- Arachide : 1 300 Fmg le Kg (Prix départ Tsiroanomandidy)
- Géranium : 400 Fmg le Kg (Prix prévu dans le contrat de vente
- Prix départ Tsiroanomandidy)

2 Les charges

Les variations de stock des intrants et des produits finis seront nulles.

2.1. - **Les charges variables** : composés essentiellement par les consommations en intrants agricoles (semences, fumures organiques, NPK, urée, dolomie, autres phytosanitaire), carburants, lubrifiants et les coûts de la main d'oeuvre temporaire. (ANNEXE 2,3 4,5 et 6).

2.2. - **Les charges fixes** (ANNEXE 7) correspondent aux :

Charges d'exploitation

- Achats : carburants et lubrifiants pour le transport et déplacement.
- Charges externes : Entretien et réparation
 Services bancaires
 Divers
- Impôts et taxes : voir charges fixes
- Charges de personnel : tableau de la masse salariale

- Dotations aux amortissements (Tableau)

LIBELLES	TAUX	VALEUR	1	2	3
Frais d'établissement	1/3	5 410 000	1 053 333	1 053 333	1 053 334
Terrain		0	0	0	0
Constructions	10%	3 820 000	0	0	0
Matériel de transport	20%	33 425 000	6 685 000	3 285 000	3 285 000
Matériels et outillages	20%	5 890 000	1 178 000	1 178 000	1 178 000
Petits mat.	50%	580144	290 072	0	0
Agenc/Instal	20%	0	0	0	0
Imprévus	20%	1 115 750	223 150	223 150	223 150
TOTAL		50 240 894	9 429 555	5 739 483	5 739 484

Charges financières (Tableau)

Le taux d'intérêt doit être aligné à celui de la Banque Centrale, majoré de 4 points en général :

Taux directeur de la banque centrale : 19%

Taux banque ou autre organisme financier : 23% Hors Taxe

Taxe sur la valeur Ajoutée (TVA) : 25%

Taux banque ou autre organisme financier : 28,75% Tout Taxe Comprise

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET SOLLICITE

Montant décaissé 34 128 804 Durée du prêt : 3 ans

:

Intérêts 0 Nb de remboursements : 3

intercalaires :

Capital de 34 128 804 Périodicité annuelle : 1

référence :

Taux d'intérêt TTC/an : 28,75% Période de différé : 0

Montant de l'échéance : 18 462 843

Année de déblocage : 0

Années	Mensualité	Intérêt TTC	Capital remboursé	Rembour. cumulé	Capital restant dû
0					34 128 804
1	18 462 843	9 812 031	8 650 812	8 650 812	25 477 992
2	18 462 843	7 324 923	11 137 920	19 788 732	14 340 072
3	18 462 843	4 122 771	14 340 072	34 128 804	0
TOTAL	55 388 529	21 259 725	34 128 804		

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU 1er PRET

Montant décaissé : 9 500 000 Durée du prêt : 5 ans

Intérêts : 0 Nb de remboursements : 5

intercalaires :

Capital de : 9 500 000 Périodicité annuelle : 1

référence :

Taux d'intérêt TTC/an : 16% Période de différé : 0

TUT / intérêts en : 15% Montant de l'échéance : 3 065 458

sus :

Année de déblocage : 1

Années	Mensualité	Intérêt TTC	Capital remboursé	Rembour. cumulé	Capital restant dû
-3					9 500 000
-2	3 065 458	2 731 250	334 208	334 208	9 165 792
-1	3 065 458	2 635 165	430 293	764 502	8 735 498
0	3 065 458	2 511 456	554 003	1 318 504	8 181 496
1	3 065 458	2 352 180	713 278	2 031 783	7 468 217

- 143 -					
2	3 065 458	2 147 112	918 346	2 950 129	6 549 871
TOTAL	15 327 292	12 377 163	2 950 129		

3 Détermination du seuil de rentabilité

(ANNEXE 8)

La présentation du compte de résultat par variabilité des charges facilite l'analyse de la rentabilité du projet.

Ce tableau montre des résultats positifs pendant les trois années de remboursement. Le seuil de rentabilité est de 51% du chiffre d'affaires. L'entreprise possède un indice de sécurité de 49%, soit une marge de sécurité de 42,3 Millions de Fmg. Elle devrait réaliser au moins 51% du chiffre d'affaires, soit 44,1 Millions de FMG.

En outre, la rentabilité commerciale passe de 40% à 43% pendant les trois années de remboursement. La valeur a sensiblement augmenté en raison de la stabilité des prix imposée dans le contrat de vent du géranium. Il reste à 400 FMG par kg pendant la durée du prêt. C'est une des raisons de l'augmentation du taux des charges variables, car le prix de vent stagne alors que les coûts variables unitaires augmentent.

D) PAY BACK PERIOD

(ANNEXE 8)

D'après ce tableau, le délai de récupération sera de 1 an et 6 mois, inférieur à 3 ans (durée du prêt).

E) VALEUR ACTUALISEE NETTE ET TAUX DE RENTABILITE

INTERNE

(ANNEXE 9)

Le calcul de la valeur actualisée nette calculée à un taux de 28,75% et à 3 ans est de 2,1 Millions. Ce montant est inférieur aux investissements totaux, mais le financement à moyen terme constitue une lourde charge pour l'entreprise.

Elle fait ressortir un taux de rentabilité interne de 31%, lequel est supérieur à 28,75%, taux d'intérêt sur le marché.

F) PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement fait ressortir au début de la 3ème année une trésorerie négative de 7 Millions, qui est due à l'importance des IBS 22 Millions en 1992. Il serait intéressant de solliciter un agrément durant la durée du prêt.

Au cas où elle n'obtenait pas d'exonération, la solution serait de payer les rémunérations des gérants à la fin de la récolte car ils ont d'autres occupations professionnelles rémunératrices, lesquelles s'élèvent à 2,2 Millions. Les 5 Millions restants seront avancés par les associés et seront remboursés à la fin de la 3ème année.

Une autre solution consiste à réduire la superficie pour réduire les besoins en fonds de roulement. En outre, les prestations extérieures du tracteur pourraient éventuellement renforcer la trésorerie.

Toutefois, le plan dégage une solde positive de 45 Millions.

Compte tenu de l'obtention d'un marché et de la capacité de remboursement reflétée par les états financiers présentés, le projet semble faisable.

Par conséquent, la société SEAM sollicite un crédit à moyen terme de **34,1 Millions de FMG**, remboursable annuellement durant 3 ans au taux de 28 % T.T.C. l'an. En contre partie, elle propose les garanties éventuelles suivantes :

- hypothèques sur le terrain ; (54 Millions)
- nantissement des matériels roulants ; (19,8 Millions)
- nantissement des matériels et équipements agricoles ;
(6,2 Millions)
- nantissement des produits agricoles.

CONCLUSION

Au terme du travail, tout au long duquel, nous avons étudié d'une part le diagnostic d'une entreprise et d'autre part les voies et moyens possibles pour les solutionner, il convient d'envisager les perspectives d'avenir de développement de l'entreprise SEAM.

En effet, l'application de solutions proposées pourrait aider à court et moyen terme à obtenir les résultats meilleurs.

Toutefois, sans l'amélioration de l'environnement général, notamment d'application stricte des recommandations formulées dans les trois parties de cette entreprise, l'on ne pourrait pas atteindre les résultats escomptés. Cela nous incite à faire appel à tous les responsables ainsi que les actionnaires au sein de la SEAM pour qu'ils étudient de près les moyens nécessaires à l'établissement de ces besoins.

Pour revenir à notre étude, l'on peut dire que les activités de promotion de SEAM pourraient entraîner non seulement le redressement de la vie de l'entreprise (augmentation du chiffre d'affaires, améliorations des rendements...), mais aussi l'amélioration de l'environnement de l'entreprise en général (distribution des dividendes, élévation du niveau de vie des ouvriers...)

C'est pourquoi, nous invitons les décideurs au sein de la SEAM à unir leurs moyens et à prendre leurs responsabilités respectives proposées dans ce mémoire qui ne sont que quelques éléments additifs aux objectifs fixés par la SEAM.

Au cours de ce travail, nous avons constaté l'importance des rôles tenus par les promoteurs dans la promotion de l'entreprise SEAM.

Cela nous permet d'affirmer que les stratégies applicables au redressement de l'entreprise sont déjà une grande phase, mais avoir une trésorerie saine en est aussi nécessaire et primordiale.

Par conséquent, pour une croissance développée de la SEAM, beaucoup d'efforts restent encore à effectuer.

ANNEXES

ANNEXES :

- 1 = Chiffre d'affaires agricoles
- 2 = Mode de calcul des travaux mécaniques
- 3 = Charges variables du maïs et du riz
- 4 = Charges variables du voanjobory et du soja
- 5 = Charges variables de l'arachide et du géranium
- 6 = Récapitulation charges variables
- 7 = Charges fixes
- 8 = Seuil de rentabilité et Pay back period
- 9 = Valeur actualisée nette - Taux de rentabilité interne
et Plan de financement

CHIFFRE D'AFFAIRES AGRICOLE

ANNEE	1				2				3			
PRODUITS	QP	QV	P.U.	VALEUR	QP	QV	P.U.	VALEUR	QP	QV	P.U.	VALEUR
Maïs	35,0	31,5	450	14 175	52,5	47,2	495 000	23 388	70,00	63,00	544	34 303
	0	0	000	000	0	5		750			500	500
Paddy	25,0	22,5	600	13 500	37,5	33,7	660 000	22 275	50,00	45,00	726	32 670
	0	0	000	000	0	5		000			000	000
Voanjobory	7,50	6,75	850	5 737	11,2	10,1	935 000	9 466 875	15,00	13,50	1 028	13 884
			000	500	5	3					500	750
Soja	7,50	6,75	1 050	7 087	11,2	10,1	1 155	11 694	15,00	13,50	1 270	17 151
			000	500	5	3	000	375			500	750
Arachide	7,50	6,75	1 350	9 112	11,2	10,1	1 485	15 035	15,00	13,50	1 633	22 052
			000	500	5	3	000	625			500	250
Géranium	102,25	92,03	400	36 810	153,38	138,04	400 000	55 215 000	204,50	184,05	400	73 620 000
TOTAL	<u>86 422 500</u>				<u>137 075 625</u>				<u>193 682 250</u>			

QP : Quantité produite

QV : Quantité vendue

P.U. Prix Unitaire

:

QP-QV = 10% = triage et perte

RQ : Augmentation de 10% par an pour le Prix Unitaire sauf pour le géranium

MODE DE CALCUL "TRAVAUX MECANIQUES

1) Labour mécanique

a) Consommation gaz oil du tracteur

Quantité consommée/heure : 10 litres
Prix Unitaire du gaz oil : 800 FMG (Prix pompe = 727 ; Frais/achat = 73)
Coût/heure : 8 000 FMG

b) Consommation lubrifiants du tracteur

Coût/heure : 480 FMG 6% coût carburants (source CABRAM)

c) Coût horaire Labour 8 480 FMG
:

2) Pulvérisation ou semis

a) Consommation gaz oil du tracteur

Quantité consommée/heure : 8 litres
Prix Unitaire du gaz oil : 800 FMG (Prix pompe = 727 ; Frais/achat = 73)
Coût/heure : 6 400 FMG

a12) Consommation lubrifiants du tracteur

Coût/heure : 384 FMG 6% coût carburants (source CABRAM)

c) Coût horaire Pulvé 6 784 FMG
ou semis

LEGENDES

Qté : Quantité

P.U. : Prix Unitaire

Produit : **Maïs** **CHARGES VARIABLES** ANNEXE 3

DESIGNATION	Qté/ha	Unité	EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
			P.U.	COUT/h	Ha	COUT/10	P.U.	COUT/h	Ha	COUT/10	P.U.	COUT/h	Ha	COUT/10
				a		ha		a		ha		a		ha
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	10	339 200	9 328	93 280	15	1 399 200	10	153 912	20	3 078 240
Pulvérisation	3	heures	6 784	20 352	10	203 520	7 462	74 624	15	1 119 360	8	123 130	20	2 462 592
Semences	40	kg	500	20 000	10	200 000	550	5 500	15	82 500	605	9 075	20	181 500
NPK 11-22-16	90	kg	1 500	135 000	10	1 350 000	1 650	16 500	15	247 500	1	27 225	20	544 500
Fumure	5	tonnes	5 000	25 000	10	250 000	5 500	55 000	15	825 000	6	90 750	20	1 815 000
Semis mécanique	3	heures	6 784	20 352	10	203 520	7 462	74 624	15	1 119 360	8	123 130	20	2 462 592
Sarclage	10	hommes/jou r	1 500	15 000	10	150 000	1 650	16 500	15	247 500	1	27 225	20	544 500
Urée	32	kg	1 400	44 800	10	448 000	1 540	15 400	15	231 000	1	25 410	20	508 200
Récolte	10	hommes/jou r	1 500	15 000	10	150 000	1 650	16 500	15	247 500	1	27 225	20	544 500
Egrenage	6	hommes/jou r	1 500	9 000	10	90 000	1 650	16 500	15	247 500	1	27 225	20	544 500

- 152 -														
Nettoyage-Vannage	4	hommes/jour	1 500	6 000	10	60 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
Ensachage	2	hommes/jour	1 500	3 000	10	30 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
TOTAL GENERAL				347 424	10	3 474 240		417 428	15	6 261 420		688 756	20	13 775 124
Travaux mécaniques				74 624	10	746 240		242 528	15	3 637 920		400 171	20	8 003 424
Intrants				224 800	10	2 248 000		92 400	15	1 386 000		152 460	20	3 049 200
Main d'oeuvre directe				48 000	10	480 000		82 500	15	1 237 500		136 125	20	2 722 500
TOTAL GENERAL				347 424	10	3 474 240		417 428	15	6 261 420		688 756	20	13 775 124

Produit : Riz

DESIGNATION	Qté/ha	Unité	EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
			P.U.	COUT/ha	Ha	COUT	P.U.	COUT/ha	Ha	COUT	P.U.	COUT/ha	Ha	COUT
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	10	339 200	9 328	93 280	15	1 399 200	10 261	153 912	20	3 078 240
Pulvérisation	3	heures	6 784	20 352	10	203 520	7 462	74 624	15	1 119 360	8 209	123 130	20	2 462 592
Semences	40	kg	900	36 000	10	360 000	990	9 900	15	148 500	1 089	16 335	20	326 700
NPK 11-22-16	90	kg	1 500	135 000	10	1 350 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500

Fumure	10	tonnes	5 000	50 000	10	500 000	5 500	55 000	15	825 000	6 050	90 750	20	1 815 000
Semis mécanique	3	heures	6 784	20 352	10	203 520	7 462	74 624	15	1 119 360	8 209	123 130	20	2 462 592
Sarclage	10	hommes/jour	1 500	15 000	10	150 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
Urée	22	kg	1 400	30 800	10	308 000	1 540	15 400	15	231 000	1 694	25 410	20	508 200
Récolte	10	hommes/jour	1 500	15 000	10	150 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
Egrenage	6	hommes/jour	1 500	9 000	10	90 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
Ensachage	2	hommes/jour	1 500	3 000	10	30 000	1 650	16 500	15	247 500	1 815	27 225	20	544 500
TOTAL				368 424	10	3 684 240		405 328	15	6 079 920		668 791	20	13 375 824
Travaux mécaniques				74 624	10	746 240		242 528	15	3 637 920		400 171	20	8 003 424
Intrants				251 800	10	2 518 000		96 800	15	1 452 000		159 720	20	3 194 400
Main d'oeuvre directe				42 000	10	420 000		66 000	15	990 000		108 900	20	2 178 000
TOTAL GENERAL				368 424	10	3 684 240		405 328	15	6 079 920		668 791	20	13 375 824

Produit : **Voanjobory** **CHARGES VARIABLES** ANNEXE 4

			EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
DESIGNATION	Qté/ha	Unité	P.U.	COUT/h	Ha	COUT	P.U.	COUT/h	Ha	COUT	P.U.	COUT/h	Ha	COUT
				a				a				a		
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	5	169 600	9 328	46 640	7,5	349 800	10 261	76 956	10	769 560
Pulvérisation	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Semences	40	kg	500	20 000	5	100 000	550	2 750	7,5	20 625	605	4 538	10	45 375
Fumure	10	tonnes	5 000	50 000	5	250 000	5 500	27 500	7,5	206 250	6 050	45 375	10	453 750
Semis mécanique	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Sarclage	10	hommes/jou r	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Récolte	10	hommes/jou r	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Egrenage	6	hommes/jou r	1 500	9 000	5	45 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Nettoyage-Vannage	4	hommes/jou r	1 500	6 000	5	30 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Ensachage	2	hommes/jou r	1 500	3 000	5	15 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
TOTAL				192 624	5	963 120		192 764	7,5	1 445 730		318 061	10	3 180 606
Travaux mécaniques				74 624	5	373 120		121 264	7,5	909 480		200 086	10	2 000 856
Intrants				70 000	5	350 000		30 250	7,5	226 875		49 913	10	499 125
Main d'œuvre				48 000	5	240 000		41 250	7,5	309 375		68 063	10	680 625

directe											
TOTAL GENERAL	192 624	5	963 120		192 764	7,5	1 445 730		318 061	10	3 180 606

Produit : Soja

DESIGNATION	Qté/ha	Unité	EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
			P.U.	COU/h a	Ha	COU	P.U.	COU/h a	Ha	COU	P.U.	COU/h a	Ha	COU
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	5	169 600	9 328	46 640	7,5	349 800	10 261	76 956	10	769 560
Pulvérisation	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Semences	40	kg	1 200	48 000	5	240 000	1 320	6 600	7,5	49 500	1 452	10 890	10	108 900
NPK 11-22-16	90	kg	1 500	135 000	5	675 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Fumure	10	tonnes	5 000	50 000	5	250 000	5 500	27 500	7,5	206 250	6 050	45 375	10	453 750
Semis mécanique	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Sarclage	10	hommes/jou r	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Urée	22	kg	1 400	30 800	5	154 000	1 540	7 700	7,5	57 750	1 694	12 705	10	127 050
Récolte	10	hommes/jou r	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Egrenage	6	hommes/jou r	1 500	9 000	5	45 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Nettoyage-Vannage	4	hommes/jou r	1 500	6 000	5	30 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Ensachage	2	hommes/jou	1 500	3 000	5	15 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125

		r												
TOTAL				386 424	5	1 932 120		212 564	7,5	1 594 230		350 731	10	3 507 306
Travaux mécaniques				74 624	5	373 120		121 264	7,5	909 480		200 086	10	2 000 856
Intrants				263 800	5	1 319 000		50 050	7,5	375 375		82 583	10	825 825
Main d'oeuvre directe				48 000	5	240 000		41 250	7,5	309 375		68 063	10	680 625
TOTAL GENERAL				386 424	5	1 932 120		212 564	7,5	1 594 230		350 731	10	3 507 306

Produit : Arachide

CHARGES VARIABLES

ANNEXE 5

DESIGNATION	Qté/ha	Unité	EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
			P.U.	COUT/h	Ha	COUT	P.U.	COUT/ha	Ha	COUT	P.U.	COUT/h	Ha	COUT
				a								a		
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	5	169 600	9 328	46 640	7,5	349 800	10 261	76 956	10	769 560
Pulvérisation	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Semences	40	kg	1 400	56 000	5	280 000	1 540	7 700	7,5	57 750	1 694	12 705	10	127 050
NPK 11-22-16	90	kg	1 500	135 000	5	675 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Fumure	10	tonnes	5 000	50 000	5	250 000	5 500	27 500	7,5	206 250	6 050	45 375	10	453 750
Semis mécanique	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Sarclage	10	hommes/jou	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Urée	22	kg	1 400	30 800	5	154 000	1 540	7 700	7,5	57 750	1 694	12 705	10	127 050
Récolte	10	hommes/jou	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Egrenage	6	hommes/jou	1 500	9 000	5	45 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Nettoyage-Vannage	4	hommes/jou	1 500	6 000	5	30 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Ensachage	2	hommes/jou	1 500	3 000	5	15 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
TOTAL				394 424	5	1 972		213 664	7,5	1 602		352 546	10	3 525
						120				480				456

Travaux mécaniques	74 624	5	373 120		121 264	7,5	909 480		200 086	10	2 000 856
Intrants	271 800	5	1 359 000		51 150	7,5	383 625		84 398	10	843 975
Main d'oeuvre directe	48 000	5	240 000		41 250	7,5	309 375		68 063	10	680 625
TOTAL GENERAL	394 424	5	1 972 120		213 664	7,5	1 602 480		352 546	10	3 525 456

Produit : Géranium

DESIGNATION	Qté/ha	Unité	EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
			P.U.	COUT/h a	Ha	COUT	P.U.	COUT/ha	Ha	COUT	P.U.	COUT/h a	Ha	COUT
Labour mécanique	4	heures	8 480	33 920	5	169 600	9 328	46 640	7,5	349 800	10 261	76 956	10	769 560
Pulvérisation mécanique	3	heures	6 784	20 352	5	101 760	7 462	37 312	7,5	279 840	8 209	61 565	10	615 648
Semis en boulette	10	hommes/jou r	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
Semences boulettes	40 000	boulettes	2,5	100 000	5	500 000	3	14	7,5	103	3	23	10	227
Fumure	10	tonnes	5 000	50 000	5	250 000	5 500	27 500	7,5	206 250	6 050	45 375	10	453 750
Dolomie	1	tonnes	350 000	350 000	5	1 750 000	385 000	1 925 000	7,5	14 437 500	423 500	3 176 250	10	31 762 500
Phytosanitaire (PELTAR)	5	litres	58 000	290 000	5	1 450 000	63 800	319 000	7,5	2 392 500	70 180	526 350	10	5 263 500

Irrigation	10	hommes/jour	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Sarclage	10	hommes/jour	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Récolte 1	10	hommes/jour	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Récolte 2	10	hommes/jour	1 500	15 000	5	75 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
Ensachage	2	hommes/jour	1 500	3 000	5	15 000	1 650	8 250	7,5	61 875	1 815	13 613	10	136 125
		r												
TOTAL				922 272	5	4 611		2 404 966	7,5	18 037		3 968	10	39 681
						360				243		193		935
Travaux mécaniques				404 272	5	2 021		2 008 952	7,5	15 067		3 314	10	33 147
						360				140		771		708
Intrants				180 000	5	900 000		44 014	7,5	330 103		72 623	10	726 227
Main d'oeuvre directe				338 000	5	1 690		352 000	7,5	2 640		580 800	10	5 808
						000				000				000
TOTAL GENERAL				922 272	5	4 611		2 404 966	7,5	18 037		3 968	10	39 681
						360				243		193		935

CHARGES VARIABLES

ANNEXE 6

RECAPITULATION CHARGES VARIABLES

			EXERCICE 1				EXERCICE 2				EXERCICE 3			
DESIGNATION	Qté/ha	Unité	P.U.	COUT/h a	Ha	COUT	P.U.	COUT/h a	Ha	COUT	P.U.	COUT/h a	Ha	COUT
Travaux mécaniques					40	4 633 200			60	25 071 420			80	55 157 124
Intrants					40	8 694 000			60	4 153 978			80	9 138 752
Main d'œuvre directe					40	3 310 000			60	5 795 625			80	12 750 375
TOTAL GENERAL					40	16 637 200			60	35 021 023			80	77 046 251

HYPOTHESE : Augmentation de 10%/an des prix
unitaires (P.U.)

CHARGES FIXES

ANNEXE 7

	EXERCICE 1		EXERCICE 2		EXERCICE 3		
LIBELLES	MENSUELL E	ANNUELL E	MENSUELL E	ANNUELL E	MENSUELL E	ANNUELLE	OBSERVATIONS
ACHAT							
Gasoil	24 000	288 000	26 400	316 800	29 040	348 480	30 litres à 800 FMG
Essence	39 000	468 000	42 900	514 800	47 190	566 280	30 litres à 1 300 FMG
lubrifiants	3 780	45 360	4 158	49 896	4 574	54 886	6% des carburants
TOTAL ACHAT	66 780	801 360	73 458	881 496	80 804	969 646	
CHARGES EXTERNES							
Entretien & réparation	218 576	2 622 909	240 433	2 885 200	264 477	3 173 719	0,5% des immobilisations par mois
Services bancaires	2 500	30 000	2 750	33 000	3 025	36 300	
Divers	20 000	240 000	22 000	264 000	24 200	290 400	
TOTAL CHARGES EXTERNES	241 076	2 892 909	265 183	3 182 200	291 702	3 500 419	
IMPOTS ET TAXES	8 000	96 000	8 800	105 600	9 680	116 160	
CHARGES DE PERSONNEL	855 000	10 260 000	1 474 000	17 688 000	1 621 400	19 456 800	voir tableau du personnel

CHG FIX. HORS CHG FIN. ET DOT. AMORT.	1 170 856	14 050 269	1 821 441	21 857 296	2 003 585	24 043 025	
DOTAT. AUX AMORT.	785 796	9 429 555	478 290	5 739 483	478 290	5 739 484	voit tableau d'amortissement
CHARGES FINANCIERES	1 013 684	12 164 211	789 336	9 472 035	343 564	4 122 771	voir tableau des prêts (payable /an)
TOTAL CHARGES FIXES	2 970 336	35 644 035	3 089 068	37 068 814	2 825 440	33 905 280	

RQ : Augmentation de 10% par an pour les charges fixes

sauf pour les dotations aux amortissements et les charges
financières

CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

LIBELLES	1	2	3
A - CHIFFRE D'AFFAIRES	86 422 500	137 075	193 682
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	100%	100%	100%
B - CHARGES VARIABLES	16 637 200	35 021	77 046
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	19%	26%	40%
C - MARGE SUR CHARGES VARIABLES	69 785 300	102 054	116 635
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	81%	74%	60%
D - CHARGES FIXES	35 644 035	37 068	33 905
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	41%	27%	18%
E - RESULTAT	34 141 265	64 985	82 730
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	40%	47%	43%
F - SEUIL DE RENTABILITE (POINT MORT)	44 141 770	49 789	56 302
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	51%	36%	29%
G - TEMPS MIS POUR ATTEINDRE LE POINT MORT	187	133	106
jour			
mois	6	4	4

PAY BACK PERIOD (délai de récupération)

LIBELLES	1	2	3
A - CHIFFRE D'AFFAIRES	86 422 500	137 075	193 682
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	100%	100%	100%
B - CHARGES	52 281 235	72 089	110 951
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	60%	53%	57%
C - RESULTAT avant I.B.S.	34 141 265	64 985	82 730
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	40%	47%	43%
D - I.B.S.	11 949 443	22 745	28 955
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	14%	17%	15%
E - RESULTAT après I.B.S.	22 191 822	42 240	53 774
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	26%	31%	28%
F - DOTATION AUX AMORTISSEMENTS	9 429 555	5 739 483	5 739 484
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	11%	4%	3%
G - CASH FLOW	31 621 377	47 980	59 514
pourcentage (% Chiffre d'affaires)	37%	35%	31%
H - CASH FLOW CUMULE	31 621 377	79 601	107 494
		623	697

I - DELAI DE RECUPERATION:	1 an et 6 mois	31 621 377	42 336	
		12	172 6	

TAUX DE RENTABILITE INTERNE

LIBELLES	0	1	2	3
A - CASH OUTFLOW				
Investissement	-50 647 894	0	0	0
Fonds de roulement	-23 309 654	-2 330	-2 564	-2 820
		965	062	468
	-73 957 548	-2 330	-2 564	-2 820
		965	062	468
B - CASH INFLOW				
	0	31 621	47 980	59 514
		377	245	452
C - CASH FLOW NET				
	-73 957 548	29 290	45 416	56 693
		412	183	983
D - VALEUR ACTUALISEE NETTE VAN à 28,75%				
	2 139 204			
E - TAUX DE RENTABILITE INTERNE (TRI)				
	31%			

PLAN DE FINANCEMENT

LIBELLES	0	1	2	3
RESSOURCES				
- Capitaux propres	0			
- Dettes financières	34 128 804			
- Dettes d'exploitation	0			
- Dettes diverses	3 160 000			
- Autofinancement		31 621	47 980	59 514
		377	245	452
TOTAL RESSOURCES	37 288 804	31 621	47 980	59 514
		377	245	452
EMPLOIS				
- Immobilisations	26 590 750			
- Remboursement dettes financières		9 364 090	12 056	14 340
			266	072
- Besoins en Fonds de roulement	10 698 054	22 252	43 079	0
		069	298	
- Trésorerie	0	5 219	-7 155	45 174
			319	379
TOTAL EMPLOIS	37 288 804	31 621	47 980	59 514
		377	245	452

BIBLIOGRAPHIE

- 1) Alain LEIRITZ : « La Pratique de l'Analyse Financière »,
Organisation – 1990-
- 2) Elie COHEN : « Analyse Financière »
Economica – 2^{ème} édition
- 3) Jean-Michel DETROYART : « Analyse Financière »
4^{ème} trimestre 1989
- 4) Didier RENE : « Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise »
Economica – 1990-
- 5) Pierre CONSO : « Gestion financière de l'entreprise »
Dunod – 7^{ème} édition 1989
- 6) P.L. BESCOS : « Le redressement d'une entreprise »
Eyrolles/Cadres et dirigeants – 1990
- 7) Elie Cohen : « Gestion financière de l'entreprise et développement financier »
Edicef-Uref – 1991
- 8) Daniel SOULIE : « Analyse économique et stratégique d'entreprise »
Edicef-Uref – 1991
- 9) Ministère de l'Economie et du Plan : « Image régionale de l'Economie Malgache »
1989
- 10) Banque de Donnée de l'Etat : « Situation Economique »
01/01/1989
- 11) Code des Investissements
1990
- 12) Jeune Chambre Economique de Madagascar : « Manuel des créateurs d'entreprises » -
1991