



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

-----  
DEPARTEMENT DE GESTION  
-----

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

-----  
OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

## “ PROJET DE CREATION D'ATELIER DE CONFECTION DES TENUES MILITAIRES ”

Présenté par : Monsieur ANDRIAMIHARINIRINTSOA Rijaniaina Johny

Sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique

Mr RAKOTOSALAMA Clément

Docteur en Gestion

Expert comptable

Encadreur Professionnel

Mr RAZAFITSOA Livio Jaoferson

Superviseur FESTIVAL Ilafy

Année Universitaire : 2009/2010

Session 09 Décembre 2010

## **REMERCIEMENTS**

Avant tout, je voudrais remercier le Seigneur pour sa grâce et son aide de nous avoir permis de finir nos études et de réaliser ce travail.

Nous ne saurions pas également commencer ce mémoire sans adresser notre respectueuse reconnaissance à toutes les personnes sous-mentionnées qui ont contribué à sa réalisation. Car le présent travail n'aurait pas pu être réalisé sans leur soutien et leur aide inestimable.

Ainsi, nous tenons à adresser nos vifs remerciements à ces personnes et qu'elles trouvent ici l'expression de notre gratitude à savoir :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences, Chef du département de Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholy, Enseignant chercheur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- Monsieur RAKOTOSALAMA Clément, Docteur en Gestion et expert comptable, Encadreur pédagogique, qui a bien voulu diriger l'encadrement de ce mémoire malgré ses multiples occupations et qui a apporté des précieux conseils en vue d'améliorer la qualité de cet ouvrage ;
- Monsieur Mr RAZAFITSOA Livio Jaoferson, Superviseur FESTIVAL Ilafy, Encadreur professionnel, qui n'a pas ménagé son temps et ses efforts pour nous aider à élaborer cet écrit ; ainsi que son sincère partage de savoir et d'expériences qui nous a été très utile pour bien cadrer le projet ;
- Toutes les polices nationales, les gendarmeries nationales et les forces armées qui ont accepté de collaborer avec nous et de bien vouloir répondre à nos questions ;
- Tous les personnels administratifs et techniques du Département de Gestion pour leurs collaborations ;
- Tous les bibliothécaires de tous les centres de documentation que nous avons fréquentés ;
- Ma famille et mes amis qui ont apporté des soutiens tant financier que moral ;

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire surtout nos proches qui n'ont pas cessé de nous encourager.

## **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES GRAPHES ET CLICHES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre 1 : PRESENTATION DU PROJET

Section 1- Historique de la filière textile à Madagascar

Section 2- Caractéristiques et justification du projet

Section 3- Présentation du produit

Section 4 : Présentation du promoteur et ses associés

Chapitre 2 : ETUDE DE MARCHE

Section 1- Description du marché

Section 2- Analyse de la demande

Section 3- Analyse de l'offre

Section 4- Analyse de la concurrence (analyse de l'environnement)

Chapitre 3 : STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING ADOPTEES

Section 1- Stratégie marketing

Section 2- Politiques marketing ou marketing mix

CONCLUSION PARTIELLE

DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Chapitre 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION

Section 1– Lieu d'exploitation et raison du choix

Section 2- Ressources

Section 3- Processus technique de production et de distribution

Chapitre 2 : CAPACITE DE PRODUCTION

Section 1- Production envisagée

Section 2 - Besoins en facteurs de production

Section 3 – Vente prévisionnelle

## **Chapitre 3 : ETUDE ORGANISATIONNELLE**

Section 1- Structure organisationnelle

Section 2- Attribution et description des tâches

Section 3- Chronogramme de réalisation

**CONCLUSION PARTIELLE**

## **TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION**

### **Chapitre 1- LES INVESTISSEMENTS ET LES FINANCEMENTS**

Section 1- Le coût des investissements

Section 2- Amortissement des immobilisations

Section 3- Plan de financement

Section 4- Tableau de remboursement des dettes

### **Chapitre 2- LES COMPTES DE GESTION ET LES ETATS FINANCIERS**

Section 1- Les comptes de gestion

Section 2- Les états financiers

### **Chapitre 3- EVALUATION DU PROJET**

Section 2- Evaluation financière

Section 3 Evaluation socio-économique

**CONCLUSION PARTIELLE**

## **CONCLUSION GENERALE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **WEBOGRAPHIE**

## **LISTE DES ANNEXES**

## **ANNEXES**

## **TABLE DES MATIERES**

## LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau n° 1 : Spécifications techniques des tenues de la police nationale .....</i>	16
<i>Tableau n°2 : Besoin annuel par type d'uniformes de la police nationale .....</i>	21
<i>Tableau n°3 : Quantité de la demande pour chaque force .....</i>	22
<i>Tableau n°4 : Prix proposés pour chaque type d'uniformes de la police nationale .....</i>	23
<i>Tableau n° 5 : Evolution de la capacité de production de l'atelier .....</i>	48
<i>Tableau n° 6 : Prix unitaire des matières premières et quantité nécessaire.....</i>	49
<i>Tableau n° 7 : Autres approvisionnements en quantité.....</i>	50
<i>Tableau n° 8 : Prix unitaire et évolution de la quantité des achats non stockés .....</i>	50
<i>Tableau n° 9 : Evolution de l'effectif de personnels de l'entreprise .....</i>	51
<i>Tableau n° 10 : Autres charges de l'entreprise.....</i>	52
<i>Tableau n° 11 : Chiffre d'affaires prévisionnel pour chaque type de produit .....</i>	54
<i>Tableau n° 12 : Chronogramme de l'idée de projet.....</i>	61
<i>Tableau n° 13 : Chronogramme de mise en place du projet.....</i>	61
<i>Tableau n° 14 : Infrastructures .....</i>	66
<i>Tableau n° 15 : Matériels de confection en quantité .....</i>	67
<i>Tableau n° 16 : Valeur des matériels de confection.....</i>	68
<i>Tableau n° 17 : Mobiliers de bureau et matériels informatiques en quantité.....</i>	69
<i>Tableau n° 18 : Valeur des mobiliers de bureau et matériels informatiques.....</i>	69
<i>Tableau n° 19 : Matériels de transport en quantité .....</i>	70
<i>Tableau n° 20 : Valeur des matériels de transport .....</i>	70
<i>Tableau n° 21 : Tableau récapitulatif des investissements .....</i>	71
<i>Tableau n° 22 : Fonds de roulement initial.....</i>	72
<i>Tableau n° 23 : Total des investissements.....</i>	73
<i>Tableau n° 24 : Amortissement des investissements de l'année 1 .....</i>	74
<i>Tableau n° 25 : Amortissement des investissements de l'année 2.....</i>	75
<i>Tableau n° 26 : Amortissement des investissements de l'année 3.....</i>	76
<i>Tableau n° 27 : Amortissement des investissements de l'année 4.....</i>	76
<i>Tableau n° 28 : Amortissement des investissements de l'année 5.....</i>	78
<i>Tableau n° 29 : Cumul des amortissements .....</i>	78
<i>Tableau n° 30 : Proportion de financement .....</i>	80
<i>Tableau n° 31 : Conditions de remboursement des emprunts .....</i>	80
<i>Tableau n° 32 : Plan de remboursement des dettes .....</i>	81

<i>Tableau n°33 : Valeur des matières premières consommées pour chaque produit d'un pack</i>	.....	82
<i>Tableau n° 34 : Valeurs des autres approvisionnements .....</i>	.....	83
<i>Tableau n° 35 : Dépenses relatives aux achats non stockés .....</i>	.....	84
<i>Tableau n° 36 : Les autres charges .....</i>	.....	85
<i>Tableau n° 37 : Evolution des frais du personnel .....</i>	.....	86
<i>Tableau n° 38 : Compte des produits (Ariary) .....</i>	.....	87
<i>Tableau n° 39 : Bilan d'ouverture en Ariary .....</i>	.....	87
<i>Tableau n° 40 : Bilan prévisionnel.....</i>	.....	88
<i>Tableau n° 41 : Compte de résultat par nature.....</i>	.....	89
<i>Tableau n° 42 : Tableau des flux de trésorerie .....</i>	.....	91
<i>Tableau n° 43 : Evaluation de la valeur ajoutée (en Ariary).....</i>	.....	93
<i>Tableau n° 44 : Ratios .....</i>	.....	94
<i>Tableau n° 45 : Marges brutes d'autofinancement pour 20% de taux d'emprunt.....</i>	.....	95
<i>Tableau n° 46 : Marges brutes d'autofinancement pour 45% de taux d'emprunt.....</i>	.....	97
<i>Tableau n° 47 : Durée de récupération du capital investi .....</i>	.....	98
<i>Tableau n° 48 : Cadre logique .....</i>	.....	100

## LISTE DES GRAPHES ET CLICHES

<i>Graphe n° 1 : Part de marché .....</i>	27
<i>Graphe n° 2 : Organigramme de l'entreprise .....</i>	55
<i>Graphe n° 3 : Date de récupération des capitaux investis.....</i>	99
<i>Cliché n° 1 : Veste de la tenue de combat à deux poches et un pantalon à quatre poches.</i>	12
<i>Cliché n° 2 : Tenue de travail de la police.....</i>	13
<i>Cliché n° 3 : Tenue de travail « battle dress ».....</i>	13
<i>Cliché n° 4 : Béret de la police nationale .....</i>	14
<i>Cliché n° 5 : Fourreaux de la police nationale .....</i>	14
<i>Cliché n° 6 : Ecussons de la police nationale .....</i>	15
<i>Cliché n° 7 : Epaulettes de la police nationale .....</i>	15
<i>Cliché n° 8 : Képis de la police nationale.....</i>	15
<i>Cliché n° 9 : Cagoule de l'unité spécialisée de la police nationale.....</i>	15
<i>Cliché n° 10 : Surjeteuse vue de face .....</i>	37
<i>Cliché n° 11 : Surjeteuse vue de dos .....</i>	37
<i>Cliché n° 12 : Autre machine surjeteuse .....</i>	37
<i>Cliché n° 13 : Coloroteuse à 3 fils .....</i>	38
<i>Cliché n° 14 : Coloroteuse à 5 fils .....</i>	38
<i>Cliché n° 15 : Coupeuse vue de haut.....</i>	38
<i>Cliché n° 16 : Coupeuse vue de profil.....</i>	38
<i>Cliché n° 17 : Ciseau.....</i>	39
<i>Cliché n° 18 : Coupe fil.....</i>	40
<i>Cliché n° 19 : Pince fil .....</i>	40
<i>Cliché n° 20 : Bande.....</i>	40
<i>Cliché n° 21 : Lime.....</i>	40
<i>Cliché n° 22 : Aiguilles.....</i>	41

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ACM	: Atelier de Confection de tenues Militaires de Madagascar
ACMIL	: ACadémie MILitaire
AGOA	: Africa Growth Opportunity Act
AP	: Agent de la police
BP	: Brigadier de la police
CAPSAT	: Corps Administration de Personnel et de Services Administratifs et Techniques
CECAM	: Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle
CEMGAM	: Chef d'Etat Major Général des Armées Malgaches
CNaPS	: Caisse Nationale des Prévoyances Sociales
COTONA	: COTONIère d'Antsirabe
CP	: Commissaire de police
DRCI	: Durée de Récupération des Capitaux Investis
ECCOVA	: Ecole de Coupe et Couture Volana Ambohibao
ENIAP	: Ecole Nationale des Inspecteurs et Agents de Police
ENSOA	: Ecole Nationale des Sous Officiers d'Antsirabe
INSTAT	: Institut National de la STATistique
IP	: Indice de Profitabilité
Ip	: Inspecteur de police
JIRAMA	: JIro sy RAno Malagasy
LMT	: Long et Moyen Terme
MBA	: Marges Brutes d'Autofinancement
NIF	: Numéro d'Identité Fiscale
OMIV	: Organisme Militaire des Industries Vestimentaires
OP	: Officier de police

OSIE	: Organisme Sanitaire Inter-entreprises
SARL	: Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SFOI	: Société de la Fabrication de l'Océan Indien
SOMACOU	: SOciété MAlgache de COUverture
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
VA	: Valeur Ajoutée
VAN	: Valeur Actuelle Nette

## **INTRODUCTION**

Le secteur textile demeure encore accessible à Madagascar. Les autorités malgaches incitent les jeunes entrepreneurs à créer leurs entreprises sur le territoire national en vue de promouvoir la création d'emploi ainsi que la création de la valeur ajoutée. Elles se sont efforcées de mettre en place un environnement économique favorable à l'investissement. Ainsi, des mesures ont été prises face aux procédures de création d'entreprises en facilitant l'accès à la terre et en simplifiant les démarches administratives.

Le secteur textile notamment les entreprises franches à Madagascar connaît un fort développement à partir de l'année 2000 suite à la ratification des accords commerciaux avec d'autres pays. Ces entreprises appliquent la politique de délocalisation en s'implantant dans les pays en développement comme le notre au niveau desquels les coûts de production sont faibles. Toutefois, leurs productions sont généralement destinées aux consommateurs des pays occidentaux. A cet effet, Madagascar ne jouit pas les bénéfices d'exploitation de ces entreprises dans la mesure où elles disposent une exonération fiscale. Seule la retombée sociale que bénéficie le pays plus exactement la réduction du taux de chômage car les entreprises franches ont créé 100 000 emplois directs aux jeunes malgaches<sup>1</sup>.

De l'autre côté, les militaires disposent des fournisseurs des tenues militaires. Toutefois, l'offre des fournisseurs est encore faible. Auparavant, elles ont fait appel à une sous-traitance pour faire la confection de leurs tenues. Cependant, les produits de ces sous-traitants connaissent un problème d'uniformité et une production limitée en ce sens qu'ils ne peuvent pas honorer la demande nationale.

Faute d'une société qui travaille dans la confection des tenues militaires, ils achètent leurs tenues auprès des fournisseurs différents. Ainsi, les uniformes des militaires ne se ressemblent pas. Toutefois, cette situation ridiculise l'image des militaires envers les citoyens. C'est cela qui nous a amené de choisir ce thème de mémoire qui s'intitule : « PROJET DE CREATION D'ATELIER DE CONFECTION DES TENUES MILITAIRES » en vue de satisfaire les besoins des militaires en terme d'uniformes, de

---

<sup>1</sup> Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (G.E.F.P) ; 2008 ; Le secteur textile à Madagascar : fiche de synthèse ; MINEFE – DGTPE.

créer des emplois pour les jeunes malgaches et de contribuer au tissu économique de Madagascar.

La problématique de l'étude autour de laquelle les principales questions se posent se formule comme suit : comment la mise en place de ce projet de confection permettrait-il de satisfaire les besoins des militaires en habillement ? Et ce projet procurerait-il beaucoup de bénéfices ?

L'application des différentes approches ci-après ont servi de guide à la réalisation du présent mémoire.

D'abord, nous avons effectué une revue de la littérature regroupant la recherche et la synthèse bibliographiques à partir des consultations des documents et des investigations sur internet. Ceci nous a permis de bien cadrer le projet et d'avoir une ample information sur le domaine textile.

Ensuite, nous avons procédé à une entrevue avec les responsables des services de la police nationale et des entreprises de confection. Cette étape nous a aidés respectivement à connaître la taille du marché et sa répartition sur le territoire national et à déterminer les investissements envisagés.

Puis, nous avons fait des enquêtes auprès de la police nationale, de la gendarmerie nationale et les forces armées pour identifier les besoins des militaires en habillement, de savoir comment elles font pour trouver des tenues et combien ça coûtent.

Enfin, nous avons réalisé une descente sur terrain, entre autres, dans les entreprises franches pour observer le déroulement de leurs activités et dans le but d'avoir un minimum de connaissance sur la confection. Une visite du site au niveau duquel l'atelier sera bâti a été aussi effectuée.

Il convient de noter que toutes ces démarches ont été réunies pour nous permettre de terminer le travail en concrétisant en un ouvrage.

Ainsi, ce travail est subdivisé en trois parties. La première partie sera réservée à l'identification du projet mettant en exergue sa présentation générale, l'étude de marché et l'environnement au niveau duquel ce projet évoluera ainsi que les stratégies et politiques de marketing à adopter pour rendre ce projet rentable.

La seconde partie retracera la démarche ou approche suivie pour conduire le présent projet en se basant sur des études techniques et organisationnelles.

Enfin, la dernière ou la troisième partie abordera les études de faisabilité financière et l'évaluation du projet à partir de l'évaluation du coût d'investissement et l'évolution des activités et celles des recettes.

# **PREMIERE PARTIE**

## **IDENTIFICATION DU PROJET**

Cette partie met en évidence la présentation dudit projet en développant l'historique du secteur textile et en décrivant explicitement les caractéristiques du projet. Ensuite, elle entame une étude de marché qui se rapporte sur l'analyse de la demande et celle de l'offre ainsi que l'environnement du marché. Et enfin, elle détermine les stratégies et les politiques marketings envisagés pour assurer le développement de l'activité. Pour parvenir à l'identification de ce projet, la consultation de divers documents, projets antérieurs, études similaires relatives à ce projet s'avèrent nécessaires. Ceci a pour intérêt de bien maîtriser le domaine textile et les besoins des militaires. Ainsi, cette première partie va mettre en évidence notre perspective dans l'élaboration de ce projet.

## **Chapitre 1 : PRESENTATION DU PROJET**

Il importe de préciser que ce projet se spécifie à la production et à l'approvisionnement des tenues militaires de la Grande Île. Il ne s'agit pas de créer une nouvelle tenue militaire mais de reproduire les modèles qui sont déjà utilisés. Alors, ce chapitre décrira à la première section une présentation détaillée du projet incluant l'historique de la filière textile, le type de produit à offrir sur le marché, les différents promoteurs qui vont réunir pour mettre en exergue l'activité. La deuxième section abordera une étude de marché en réalisant une estimation de la demande en habillement des différents militaires à partir de leurs effectifs respectifs ; une analyse de l'offre à partir de l'identification des fournisseurs des habillements militaires et une analyse de l'environnement à partir de la détermination des concurrents éventuels. La dernière section essaiera d'avancer les stratégies marketing et celles des politiques à adopter pour gagner une grande part de marché.

### **Section 1- Historique de la filière textile à Madagascar**

Le secteur textile à Madagascar est un secteur dynamique et en croissance malgré une conjoncture internationale et nationale difficile.

L'origine de l'industrie textile à Madagascar remonte au début des années soixante. Un certain nombre d'unités textiles ont vu le jour à cette époque et ont opéré avec succès sur un marché local relativement protégé (spécialement à partir des années 70).

L'ouverture de l'économie malgache vers la fin des années 80 et plus spécifiquement du secteur textile a bouleversé la donne. La première loi n° 89-027 sur le régime franc votée le 29 décembre 1989 a permis d'attirer de nombreux investisseurs dans la filière textile malgache, en particulier des capitaux asiatiques, français et mauriciens. Le régime franc est réservé aux entreprises dont la production est destinée à plus de 95 % à l'export. Elles bénéficient alors de conditions fiscales et douanières favorables et de la liberté de transfert à destination de l'étranger<sup>2</sup>.

Pourtant, l'avenir du secteur textile et d'habillement est marqué par l'incertitude. Entre 2000 et 2008, ce secteur s'est considérablement développé et a contribué tant aux exportations qu'à l'emploi grâce au régime de Zone Franche et à l'accès préférentiel accordé par l'Union Européenne et les Etats Unis à leurs marchés. Madagascar apparaissait comme un des exportateurs majeurs et en expansion de l'habillement vers l'Union Européenne et les Etats Unis par aux autres exportateurs africains d'habillement. En 2008, 108 entreprises de textile et d'habillement opéraient dans les Zones Franches de Madagascar créant 107 530 emplois, pour la plupart à Antananarivo et Antsirabe.

En 2009, le secteur textile a été sérieusement affecté, à la fois par la récession économique mondiale et par les troubles politiques dans le pays. Les exportations ont chuté d'environ 10% par rapport à celle de 2008. De sources autorisées auprès du secteur privé, environ 8 095 travailleurs ont été licenciés vers la fin 2009, et 28 entreprises ont fermé ou réduit leurs effectifs<sup>3</sup>.

La perte de l'accès préférentiel à l'AGOA en 2010 risque de prolonger davantage l'industrie dans une crise profonde. Environ 40% du total des exportations du secteur textile se dirigent traditionnellement vers le marché américain, et Madagascar dans le cadre de l'AGOA est le second plus grand exportateur d'habillement vers les US, après le Lesotho. Sans accès préférentiel vers le marché américain, la plupart des entreprises travaillant à Madagascar perdront un important facteur de leur compétitivité dans ce

---

<sup>2</sup> [http://www.textile-mada.com/component/option,com\\_xmap/Itemid,85/sitemap,1/](http://www.textile-mada.com/component/option,com_xmap/Itemid,85/sitemap,1/)

<sup>3</sup> Journal Madagascar Matin, N° 0419, du jeudi 11 novembre 2010.

marché. Même si certains exportateurs se montreront capables de dévier leur production vers l’Union Européenne ou un marché régional, l’impact négatif général sur la filière risque de mener à des fermetures et des licenciements supplémentaires pendant l’année 2010<sup>4</sup>.

Quant à la confection de tenues militaires, l’approvisionnement des tenues militaires, en particulier celles de la police nationale, s’est fait auparavant par voie d’appel d’offres national. A chaque fois que la police nationale a besoin de renouveler leur tenue, elle ne peut pas en acheter dans l’immédiat faute de disponibilité.

Jusqu’à maintenant, aucun fournisseur ne se lance dans la production des différents habillements des polices nationales. C’est la raison pour laquelle, la création dudit atelier de confection se spécifiant sur les tenues des militaires est plus que nécessaire surtout que le marché n’est pas encore saturé (inexistence des concurrents). Des concurrents existent comme le marché chinois. Cependant, la qualité de sa production est médiocre et il ne dispose une agrégation d’approvisionner la police nationale malgache.

## **Section 2- Caractéristiques et justification du projet**

Cette section va présenter l’identification de l’entreprise à créer, la fiche signalétique du projet, l’objectif global et les objectifs spécifiques du projet et enfin, les intérêts du projet.

### **2.1 - Identification de l’entreprise**

L’atelier que nous envisageons d’créer porte le nom Atelier de Confection de tenues Militaires de Madagascar dit ACM Madagascar. Sa forme juridique est une Société A Responsabilité Limitée (SARL). L’ACM Madagascar a un capital social de 172 277 081 Ariary. Son adresse d’exploitation se trouvera à Ambohimangakely Antananarivo. Ainsi, son siège social sera Antananarivo. L’objet du projet est de confectionner et commercialiser des articles d’habillement des militaires et leurs accessoires.

---

<sup>4</sup> <http://www.laverite.mg/economie-a-madagascar/secteur-textile-source-de-revenus-de-milliers-de-personnes.html> du vendredi 08 janvier 2010

## **2.2 – Caractéristique de la SARL**

La Société Anonyme à Responsabilité Limitée (SARL) est une entreprise à vocation commerciale. Son principal intérêt réside dans la limitation de la responsabilité des associés au montant de leur apport en capital. Elle est gérée par une personne physique nommée soit de façon statutaire, soit au cours d'une Assemblée Générale Ordinaire à la majorité des voix des actionnaires. Le poids de chaque associé dans les décisions est proportionnel au volume de capital investi au démarrage de l'entreprise. Le nombre maximum d'associés est fixé à 50. Pour notre cas, le nombre des associés est limité à trois (3) à l'année de démarrage<sup>5</sup>.

Elle doit s'immatriculer auprès du registre du commerce et à l'institut national de la statistique. En plus de cela, elle doit effectuer une déclaration auprès des services fiscaux dans la région d'exploitation, et adhérer à la CNAPS ou Caisse nationale de prévoyance sociale, ainsi qu'à un organisme sanitaire inter-entreprises (OSIE). Elle doit également effectuer une publication pour la création d'une entreprise à travers une annonce légale publiée dans les journaux.

## **2.3 - Objectifs du projet**

### *2.3.1 -Objectif global*

En matière de textile, Madagascar possède des avantages spécifiques : celui d'être une référence en matière de qualité et du savoir faire de la main d'œuvre dont leur salaire est deux fois moins cher que celui d'une ouvrière de confection en Chine.

---

<sup>5</sup> Samuel Raonitsoa RAKOTOMALALA ; Nov 2000 ; Guide de la création d'entreprise à Madagascar ; CITE.

A cet effet, la présente étude se fixe comme objectif global de créer un atelier de confection de tenues militaires en créant des emplois et en dégageant un profit important.

### *2.3.2 -Objectifs spécifiques*

Comme les militaires connaissent un problème d'approvisionnement, ce projet essaie de surmonter ce fléau. Ainsi, les objectifs spécifiques du projet étant de :

- ✓ uniformiser les tenues militaires,
- ✓ satisfaire les besoins des militaires en produisant des articles de leurs uniformes de bonne qualité ainsi que les accessoires des habillements,
- ✓ assurer l'approvisionnement et la disponibilité des tenues sur le territoire national,
- ✓ offrir une possibilité de choix en termes de taille.

### **2.4 -Intérêts du projet**

Ce projet a été choisi car l'activité de confection est considérée comme un pourvoyeur de revenu important à Madagascar. Elle est une filière prometteuse et en développement. Car la main-d'œuvre malgache est performante et à bon marché. L'existence de plusieurs centres de formation en coupe et couture dans la ville d'Antananarivo comme l'ECCOVA (Ecole de Coupe et Couture Volana Ambohibao) a permis aux jeunes malgaches d'avoir une large connaissance sur la confection. Nombre des jeunes ont eu des solides expériences grâce à leurs travaux antérieurs au niveau des zones franches. Ainsi, ce projet est originel ou novateur et objectif car l'activité de distribution sur l'étendue nationale n'existe pas auparavant. Auparavant, les militaires ont acheté leurs uniformes uniquement à Antananarivo. Ce projet est intéressant aussi car il offre des avantages tant économiques que sociaux.

#### *2.4.1 -Sur le plan économique*

Ce projet permettrait de dégager un profit important par le fait que l'environnement du secteur textile à Madagascar est encore très favorable en termes de procédure de création d'entreprise et de savoir faire de la main d'œuvre. Il contribuerait aussi à l'augmentation du PIB de notre pays en diminuant l'importation.

En outre, le marché de tenues militaires est encore loin d'être saturé. La mise en place de ce projet permettrait d'obtenir une position de monopole sur le territoire national. Actuellement, la demande de tenues militaires est importante surtout que l'offre s'avère inexisteante.

L'extension de l'activité à court terme en ciblant la gendarmerie nationale et les forces armées peut être envisagée. En outre, l'approvisionnement en tenue de travail notamment la combinaison de travail des grandes sociétés de Madagascar telles que la JIRAMA, COLAS, Shirit, pourrait se faire. A cet effet, la production sera augmentée et diversifiée.

#### *2.4.2 -Sur le plan social*

Ce projet contribuerait aussi à la réduction du taux de chômage. Car plusieurs jeunes malgaches ont perdu leurs emplois suite à la fermeture des différentes entreprises textiles à Madagascar à cause de la conjoncture politique que traverse le pays actuellement. Ainsi, cet atelier de confection offrirait des nouveaux emplois aux jeunes. Ce projet permettrait de réinsérer au travail les jeunes malgaches récemment entrés en chômage technique. D'ailleurs, la création d'emplois améliorerait le niveau de vie de la population grâce à l'accès à l'emploi.

L'effectivité du projet réduirait aussi les difficultés des forces de l'ordre surtout celles qui travaillent au niveau des zones plus éloignées de la ville d'Antananarivo pour acheter les uniformes. Les militaires rencontrant des difficultés à trouver leurs tenues avancent qu'ils doivent payer beaucoup plus pour en acheter car le coût de transaction augmente. Il s'agit d'un coût supplémentaire comme le frais de déplacement, l'hébergement à Antananarivo, le repas durant le séjour.

## **Section 3- Présentation du produit**

Il convient de préciser que durant la phase de lancement du projet, la production de l'atelier ciblera tout simplement la police nationale. Autrement dit, pendant l'année N, l'atelier ne confectionne que les tenues de la police nationale. Le choix de prioriser ce type de client repose sur le fait que la police nationale ne dispose pas encore des fournisseurs d'habillement performants. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution des activités c'est-à-dire à partir de l'année N+3, la production s'étendra sur des nouveaux clients à savoir la gendarmerie nationale et les forces armées. A partir de l'année 5, l'atelier diversifie ses produits en fournissant des tenues de travail des différentes sociétés de Madagascar.

Parlons tout simplement de tenues de la police nationale, il existe actuellement quatre types de besoins à savoir : la tenue de combat, la tenue de travail, la tenue de cérémonie et les accessoires des tenues (fourreau, écusson de la police, épaulette, béret, képis et cagoule). Dorénavant, la présentation des produits à confectionner sera consacrée aux différentes tenues de la police nationale.

### **3.1. La tenue de combat**

La tenue de combat se subdivise en deux types. La tenue de combat ordinaire et la tenue de combat réservée à l'unité spécialisée.

La tenue de combat ordinaire se caractérise comme suit : elle est composée d'une veste à deux poches et un pantalon à quatre poches. L'ensemble des deux porte le nom deux temps. Cette tenue a une couleur verte olive. Elle se fait à partir d'un type de tissu chevron vert. Le cliché qui suit donne une explication de cette veste.



Cliché n° 1 : Veste de la tenue de combat à deux poches et un pantalon à quatre poches

Ceci étant, parlons maintenant de l'unité spécialisée. Il importe de noter que les six (6) ex-provinces plus le District d'Antsirabe seulement disposent une unité spécialisée. L'effectif de l'unité spécialisée compte environ 50 policiers pour chaque ex-province et à Antsirabe. En particulier, la ville d'Antananarivo dispose 150 policiers par le fait de sa grande agglomération. L'unité spécialisée est un groupe de policiers qui est formé pour attraper les malfaiteurs ou les criminels.

La tenue destinée à ce combat est une tenue spéciale noire accompagnée par une cagoule.

### **3.2. La tenue de travail :**

La tenue de travail se distingue avec le grade des policiers. Les officiers, les commissaires et les inspecteurs principaux portent une chemise blanche à manche courte et un pantalon bleu nuit ayant une barre de commandement grise sans barre levée. Cette tenue s'appelle tenue de travail des officiers.

La tenue de travail pour les agents et les brigadiers de la police est plus ou moins identique à la précédente mais cette fois-ci, le pantalon est simple sans barre levée. Le cliché suivant apporte une explication plus appropriée de cette tenue de travail.



Cliché n° 2 : Tenue de travail de la police

Le premier pantalon est destiné aux agents et aux brigadiers de la police et le second est réservé aux inspecteurs principaux, aux officiers et aux commissaires

Il y a aussi une autre tenue de travail ayant une forme de paletot de coloré en bleu qui s'appelle « battle dress »



Cliché n° 3 : Tenue de travail « battle dress »

### **3.3. La tenue de cérémonie**

Le petit blanc la tenue de cérémonie de la Police Nationale. Il y a une chemise à deux poches et un pantalon à deux poches tous de couleur blanche3.4. Les accessoires des tenues

Les accessoires des tenues de la police nationale sont présentés ci-dessous. Il existe plusieurs types à savoir :

#### Le béret



*Cliché n° 4 : Béret de la police nationale*

#### ✓ Les fourreaux



*Cliché n° 5 : Fourreaux de la police nationale*

#### ✓ Les écussons la police nationale



*Cliché n° 6 : Ecussons de la police nationale*

✓ Les épaulettes



*Cliché n° 7 : Epaulettes de la police nationale*

✓ Le képi



*Cliché n° 8 : Képis de la police nationale*

✓ La cagoule



*Cliché n° 9 : Cagoule de l'unité spécialisée de la police nationale*

Les tableaux ci-après récapitulent les différents articles et leurs accessoires de tenues de la police nationale.

*Tableau n° 1 : Spécifications techniques des tenues de la police nationale*

N°	Désignation des articles	OBSERVATIONS
1	Tenues de combats	Confectionnées en tissu chevron vert, la ceinture est munie de six passants droits et comporte deux devant avec poches obliques et une poche plaquée avec rabat au dessus des genoux.
2	Castang	Tissus chevron vert
3	Tenues noires	Combinaison Confectionnée en tissus chevron noir, deux longues fermetures devant, deux poches visibles avec fermetures sur le torse, la taille ceintrée par une bande élastique de 5,5cm, deux poches visibles de chaque côté des genoux, deux poches cachées, col mao
4	Cagoule	Couleur noire, nylon élastique
1	Ensemble CHEMISE – PANTALON	-Tissu : draperie française -Qualité Tergal et coupe spéciale Police -Couleur chemise : Blanche et pantalon : bleu marine
1	BATTLE DRESS	Tissu en draperie française de couleur bleu marine de qualité supérieure et veloutée
2	Képi	Tissus importé en drap blanc, bandeau en gris souris, tendeur inoxydable, visière vernis avec renforcement spécial et bandeau soutenu par une tôle flexible
3	Epaulette brodée	Type armée, gris souris ornée de métal blanc à la pointe, brodée en feuille de lauriers avec cannetille argentée
4	Epaulette simple	Type armée, gris souris orné de métal blanc nickel à la pointe et lisière transversale en alpha
5	Fourreau	Confectionnée en tissus gris souris lisière transversale argentée en barrette ou en alpha selon grade
6	Béret PN	Tissus gris souris, fond circulaire en deux parties doublées, bande de sky noir bordé à l'entrée de la tête, à l'arrière ouverture de 20 mm avec rubans, côté gauche deux œillet
7	Pointe de diamant	En Alliage de cuivre et de fer doux, forme selon grade et classe
9	Cravate noire	Noire
10	Ecusson	Selon modèle
12	Chandail	Couleur sombre, col en V ou rond, de haute qualité

## **Section 4 : Présentation du promoteur et des associés**

### **Promoteur : ANDRIAMIHARINIRINTSOA Rijaniaina Johny**

Nous avons suivi une formation en finances et comptabilité au sein du département de Gestion à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo.

De plus, nous avons des expériences élargies en ce qui concerne les besoins en habillement et les allocations traduites en indemnité d'habillement au niveau de la police. Ainsi, nous pourrons réaliser ce projet de confection malgré privé d'expérience en matière d'entreprise.

Nous sommes le promoteur du projet étant donné que nous apportons le plus important d'apport personnel parmi les associés.

### **Les associés**

Nous allons mettre en place aussi une équipe compétente et efficace. Chacun d'entre eux a une énorme compétence sur la confection car ils ont tous antérieurement travaillé au niveau des entreprises de confection.

La proportion des apports des associés dans les capitaux investis se présente comme suit : le promoteur apporte 50% des capitaux investis et les deux associés restants fournissent chacun 25% et 25% des capitaux investis.

## **Chapitre 2 : ETUDE DE MARCHE**

L'étude de marché est une étape fondamentale dans le processus de validation du projet. Elle permet de :

- ✓ mieux connaître les tendances du secteur et les acteurs du marché ;
- ✓ identifier l'opportunité pour assurer la viabilité du projet ;
- ✓ réunir suffisamment d'informations afin de planifier les activités ;

- ✓ faire les meilleurs choix commerciaux pour atteindre les objectifs ;

L'étude de marché consiste à faire une étude de la demande, une étude de l'offre et une étude de la concurrence.

Il s'agit d'analyser la demande des consommateurs et de répondre cette demande. Il s'agit également de déterminer quels sont les produits que nous allons vendre, à qui nous allons les vendre, estimer quelle est la capacité de notre production et la capacité d'absorption des consommateurs, savoir comment nous allons les distribuer et les vendre, identifier qui sont les concurrents directs et indirects, et enfin, estimer quel est le chiffre d'affaire prévisionnel. Cette étude de marché a pour objectif de déterminer quel est le marché potentiel, de savoir les contraintes du marché visé et d'assurer la pérennité de l'exploitation.

Nous parlerons dans les différentes sections ci-dessous la description du marché, l'analyse de la demande et celle de l'offre et l'environnement du marché. Ceci pour bien connaître les différents éléments autour desquels l'entreprise va focaliser ses activités et comment les contourner pour rendre l'activité de l'entreprise plus efficace et atteindre le maximum de client.

## **Section 1- Description du marché**

Par définition, un marché c'est un lieu de la rencontre entre l'offre et la demande. A cet effet, un marché existe lorsque les conditions suivantes se manifestent :

- ✓ Il y a des vendeurs qui proposent leurs produits,
- ✓ De l'autre côté, il y a des acheteurs qui s'intéressent à ces produits,
- ✓ L'offre des produits est conforme au besoin des clients en termes de qualité et de quantité,
- ✓ Il y a une situation et une perspective de concurrence,
- ✓ Le prix est accepté à la fois par les demandeurs et les offreurs.

## **Marché visé**

La demande potentielle est constituée par les forces de l'ordre notamment la police nationale, la gendarmerie nationale et les forces armées reparties sur le territoire national. Les marchés cibles sont composés des six (6) ex-provinces de Madagascar et le District d'Antsirabe. La ville d'Antsirabe a été retenue comme un consommateur potentiel vu l'étendu de l'agglomération. En outre, la ville d'Antsirabe dispose des centres de formation militaires tels que : ACMIL (ACadémie MILitaire), ENSOA (Ecole Nationale des Sous Officiers d'Antsirabe), ENIAP (Ecole Nationale des Inspecteurs et Agents de Police). L'effectif des policiers qui travaillent dans la commune urbaine d'Antsirabe est presque le même que ceux retrouvés dans les cinq ex-provinces mise à part Antananarivo.

Nous devons aussi faire attention à la qualité du produit pour pouvoir préserver et augmenter la part de marché. Il ne faut pas se tromper que l'offre crée la clientèle.

Il convient de connaître que l'effectif des forces de l'ordre évolue légèrement à Madagascar. Par conséquent, l'évolution de l'activité du projet serait proportionnellement limitée à l'évolution de l'effectif des militaires si on ne penserait pas à viser d'autres marchés. Ainsi, l'extension de l'activité de l'entreprise figurera dans le cadre de l'amélioration du projet. Compte tenu du nombre limité des éléments des forces de l'ordre et la perpétuelle évolution de l'entreprise, le projet ciblera comme nouveau marché les grandes sociétés de Madagascar entre autres la JIRAMA, le COLAS, le Shirit, etc... Il s'agit d'une confection des tenues de travail plus exactement la combinaison des personnels.

## **Section 2- Analyse de la demande**

La demande c'est l'expression un manque ressenti par un individu et qui se matérialise par sa décision d'acheter un produit.

La taille des consommateurs est énorme car les forces de l'ordre comptent actuellement 29 368 éléments. Sans parler que la police nationale, les policiers à Madagascar se chiffrent à 7 519 tous grades confondus.

Auparavant, lorsque la police nationale procède au renouvellement de leurs uniformes, elle a lancé un appel d'offres nationales. Ce fait demande non seulement une durée importante mais aussi une longue procédure. D'ailleurs, l'attente des clients n'a pas

été bien répondue car la taille des uniformes n'est pas bien identique à celle du propriétaire. Les clients sont privés aussi de choix de la taille. La distribution des uniformes au niveau de chaque direction inter régionale s'est avérée difficile.

Ainsi, la demande de la police nationale n'a pas été satisfaite avant.

D'après les informations que nous avons recueillies auprès des services de la police nationale, une police possède 16 000 Ariary par mois d'indemnité de costume, d'habillement et d'équipement. Ce qui donne 192 000 Ariary d'indemnité annuelle réservée au renouvellement des uniformes.

## **2.1. Besoins des clients**

Les clients exigent que les produits offerts notamment les uniformes soient conformes aux modèles originaux. En effet, il faut respecter les normes requises dont la qualité des matières premières et la qualité de la confection. Les clients demandent que :

- ✓ les tenues militaires produites doivent être uniformes,
- ✓ les fournisseurs doivent offrir un prix compétitif,
- ✓ les produits doivent être disponibles au moment où les militaires auront voulu en acheter,
- ✓ les fournisseurs offrent une possibilité de choix de la taille des uniformes,
- ✓ ils ne rencontrent pas de difficultés pour trouver des tenues.

## **2.2. Quantité de la demande**

La consommation des clients en particulier la police nationale est définie par le tableau suivant.

*Tableau n°2 : Besoin annuel par type d'uniformes de la police nationale*

Type des tenues	Caractéristiques	Besoin annuel
<b>Tenue de combat</b>	Une veste et un pantalon inséparable	3 fois
	Une chemise blanche et un pantalon bleu nuit ayant une barre de commandement pour les inspecteurs principaux, les officiers, les commissaires	3 fois
<b>Tenue de travail</b>	Une chemise blanche et un pantalon bleu nuit sans barre de commandement pour les agents de la police	3 fois
<b>Tenue de cérémonie</b>	Petit blanc : une chemise à deux poches et un pantalon à deux poches tous de couleur blanche.	1 fois
<b>Accessoires</b>	Pointes de diamant, grade, écusson, béret, képi, épaulette, fourreau, cagoule, cravate.	1 fois

*Source : Direction des ressources humaines/SCPR du 18/10/2010*

La tenue de cérémonie ne se renouvelle qu'une seule fois par an par le fait que les événements festifs ne se manifestent que rarement.

Etant donné qu'un élément de la police a besoin de huit tenues chaque année, ce besoin multiplié par l'effectif de la police nationale donne 60 152 tenues ( $8 \times 7\,519 = 60\,152$ ). Ainsi, la quantité de la demande annuelle de la police nationale est estimée à 60 152 uniformes.

Les besoins de la gendarmerie nationale et les forces armées en termes d'uniformes sont plus ou moins les mêmes que ceux de la police nationale. Le tableau qui suit donne une estimation globale de la demande des uniformes des différentes forces de l'ordre.

*Tableau n°3 : Quantité de la demande pour chaque force*

<b>Forces de l'ordre</b>	<b>Effectif</b>	<b>Quantité de la demande</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Police nationale	7 519	60 152	26
Gendarmerie nationale	9 970	79 760	34
Forces armées	11 879	95 032	40
<b>TOTAL</b>	<b>29 368</b>	<b>234 944</b>	<b>100</b>

*Source : Direction des ressources humaines/ Gendarmerie nationale*

### **Section 3- Analyse de l'offre**

L'offre peut se définir comme un ensemble des produits et des services offerts sur le marché à un prix déterminé en vue de satisfaire la demande des consommateurs. Elle peut se présenter sous trois formes :

- ✓ Monopolistique : lorsqu'il n'existe qu'un seul offreur sur le marché,
- ✓ Oligopolistique : lorsque le monopole de l'offre n'est détenu que par quelques vendeurs face à une multitude d'acheteurs,
- ✓ Concurrentielle : lorsqu'un grand nombre d'offreurs accaparent le marché.

Ce projet approvisionne essentiellement le marché local car les modèles de tenues militaires varient d'un pays à un autre. Sa production demande aussi une autorisation spéciale auprès des services des forces de l'ordre. Alors, le marché extérieur semble être inaccessible. La confection ne crée pas un nouveau modèle d'uniformes mais il s'agit de reproduire les modèles déjà existants tout en respectant la qualité, et la dureté.

Le marché local est encore accessible car aucun des services des forces de l'ordre ne dispose un centre de distribution des uniformes sur l'étendue nationale. La gendarmerie nationale et les forces armées en disposent. Cependant, ces centres se trouvent uniquement à Antananarivo, notamment à Betongolo pour la gendarmerie et à Soanierana pour les militaires. Ce projet essaie de rapprocher les clients en mettant en place des points de vente dans toutes les ex-provinces en vue de répondre la demande importante. Ce projet disposera une situation de monopole lorsque les centres de distribution seront établis.

La demande potentielle est composée de la demande de la police nationale, la gendarmerie nationale et les forces armées. La demande accessible ou le marché que nous pouvons accéder est la résultante de la demande potentielle moins l'importation et les fournisseurs déjà existés. En terme simplifié, la demande accessible se formule comme suit :

Demande accessible : Demande potentielle – [fournisseurs existants + importation]

Les fournisseurs existants sont le Comptoir de la gendarmerie nationale à Betongolo Antananarivo et l'OMIV du CAPSAT à Soanierana Antananarivo.

Nous allons proposer nos produits par rapport aux prix qui ont été déjà appliqués

Tableau n°4 : Prix proposés pour chaque type d'uniformes de la police nationale

Type des tenues	Caractéristiques	Prix actuels	Prix proposés
<b>Tenue de combat</b>	Une veste et un pantalon inséparable	60 000 Ariary	55 000 Ariary
<b>Tenue de travail</b>	Inspecteurs, Officiers, et Commissaires	44 000 Ariary	40 000 Ariary
	Agents de la police	36 000 Ariary	30 000 Ariary
<b>Tenue de cérémonie</b>	Petit blanc	50 000 Ariary	45 000 Ariary
<b>Accessoires</b>		118 500 Ariary	100 000 Ariary

Source : Auteur

Nous pouvons détenir une position monopolistique en ce qui concerne la vente des uniformes de la police nationale. Cependant, nous sommes en position oligopolistique pour la vente des uniformes de la gendarmerie nationale et les forces armées. Car la gendarmerie nationale et les forces de l'ordre disposent respectivement un point de vente à Betongolo et Soanierana. Alors, nous pouvons quand même atteindre les clients de ces deux forces car leurs points de vente sont limités uniquement à Antananarivo. Pour ce faire, il faut produire le même uniforme en mettant en place des points de vente dans les ex-provinces tout en proposant un prix attractif.

Nos produits répondent au réel besoin des consommateurs car nous allons produire en grande quantité conforme à l'original, proposer un prix intéressant, assurer la disponibilité permanente des produits et assurer la distribution adéquate.

Nous pouvons détenir une grande part de marché après avoir obtenu une autorisation de reproduction octroyée par les services des forces de l'ordre car les produits de substitution ne sont pas reconnus par ces services. Les produits chinois réputés à bon marché restent de mauvaise qualité et ne peuvent pas substituer les uniformes des militaires. En outre, le recours à la confection auprès des tailleurs particuliers pour chaque militaire engendre la modification du modèle des uniformes. Lorsque les uniformes deviennent non identiques, on ne peut plus distinguer les militaires. Dans certains cas, les civils portent les tenues militaires pour terroriser voire extorquer la population et, dans le pire des cas, commettre des crimes. Par contre, le port d'une tenue militaire est une prérogative des militaires. Alors, pour éviter le port des tenues militaires par les civils, l'achat des tenues exige que les militaires doivent se munir d'une carte professionnelle et/ou d'un ordre de mission.

#### **Section 4- Analyse de la concurrence (analyse de l'environnement)**

Pour lancer l'activité de reproduction des modèles des uniformes, il faut répondre aux attentes des consommateurs. Ceci pour mesurer et éviter les risques car si jamais les consommateurs ne veulent plus acheter les produits alors, l'entreprise tombera en faillite par le fait qu'on ne peut pas vendre les produits à n'importe qui. Etant donné que les consommateurs ciblés sont uniquement des militaires.

Le non respect des normes, spécifications et références requises conduit à la cessation de l'activité car les services des forces de l'ordre peuvent prendre des mesures.

A cet effet, il faut bien tenir compte de l'existence des concurrents malgré la détention de la position monopolistique pour la reproduction des uniformes de la police nationale. L'analyse de la concurrence nous permet aussi de chercher des bonnes stratégies et de prendre des mesures de réorientation en vue d'assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise. Il existe deux formes de concurrences à savoir :

-La concurrence directe

-La concurrence indirecte.

#### **4.1 -La concurrence directe**

La concurrence directe existe lorsque les différents fournisseurs ciblent le même client. Pour notre cas, les concurrents directs pour la vente des uniformes des forces de l'ordre sont :

✓ *La gendarmerie nationale*

Le point de vente de la gendarmerie nationale se trouve à Betongolo. Ce concurrent a déjà une solide expérience en matière de confection des uniformes de la gendarmerie. Ainsi, il est le mieux placé pour cibler les clients gendarmes. Toutefois, ce point de vente n'existe qu'à Antananarivo. Alors, notre entreprise peut encore gagner une grande part de marché dans les cinq ex-provinces mis à part la province d'Antananarivo, car elle a pour objectif de mettre en place des centres de distribution dans les six ex-provinces.

✓ *Les forces armées*

Elles disposent un point de vente à Soanierana. Cependant, elles connaissent aussi un problème de distribution car son point de vente est limité à Antananarivo. Notre entreprise peut encore entrer en concurrence en ciblant les militaires en dehors d'Antananarivo tout en proposant un prix compétitif.

✓ *Les tailleurs individuels*

Les tailleurs individuels détiennent aussi une niche de marché car nombre des militaires y ont recouru pour confectionner leurs tenues. Force est de constater que ces concurrents accusent un problème de production en ce sens qu'ils ne peuvent pas produire une grande quantité faute de moyens humains, matériels et financiers.

✓ *L'importation*

Les uniformes des militaires produits par la Chine sont actuellement à bon marché. Les chinois peuvent casser leur prix deux fois moins cher que les produits locaux. Cependant, leurs produits sont de mauvaise qualité tant le type de textile utilisé que la finition de la confection. Il faut rappeler aussi que c'est la qualité qui prime sur le prix. Les modèles proposés ne sont pas identiques à ceux qu'utilisent les militaires de Madagascar.

Il existe aussi des habillements d'occasion appelés friperie qui occupe une part de marché importante à Madagascar.

#### **4.2 -La concurrence indirecte**

La concurrence indirecte se présente sous forme de substitution des tenues par d'autres types d'habillement. Ce type de concurrence n'est pas craignant car les militaires doivent porter les mêmes tenues en termes de couleur et de modèle surtout pendant la période de cérémonie. D'ailleurs, les militaires doivent respecter leur image devant les citoyens malgaches pour que les publics leurs reconnaissent facilement et leurs respectent. Ainsi, le port des tenues suit des règles strictes.

#### **4.3. Part du marché**

La part du marché est un indicateur pour mesurer la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché. Elle peut se présenter en volume et en valeur.

Pour notre cas, les clientèles cibles sont la police nationale, puis la gendarmerie nationale et enfin, les forces armées travaillant dans tout le territoire national.

La demande globale ou demande potentielle en uniformes des militaires s'élève à 234 944 tenues tous types confondus. Par contre l'offre actuelle est estimée à 40% par rapport à la demande. Les offreurs actuels sont composés du Comptoir de la gendarmerie nationale à Betongolo (10%), de l'OMIV du CAPSAT à Soanierana (12%), les tailleurs individuels (8%), l'importation provenant des pays occidentaux et les produits chinois occupent (10%).

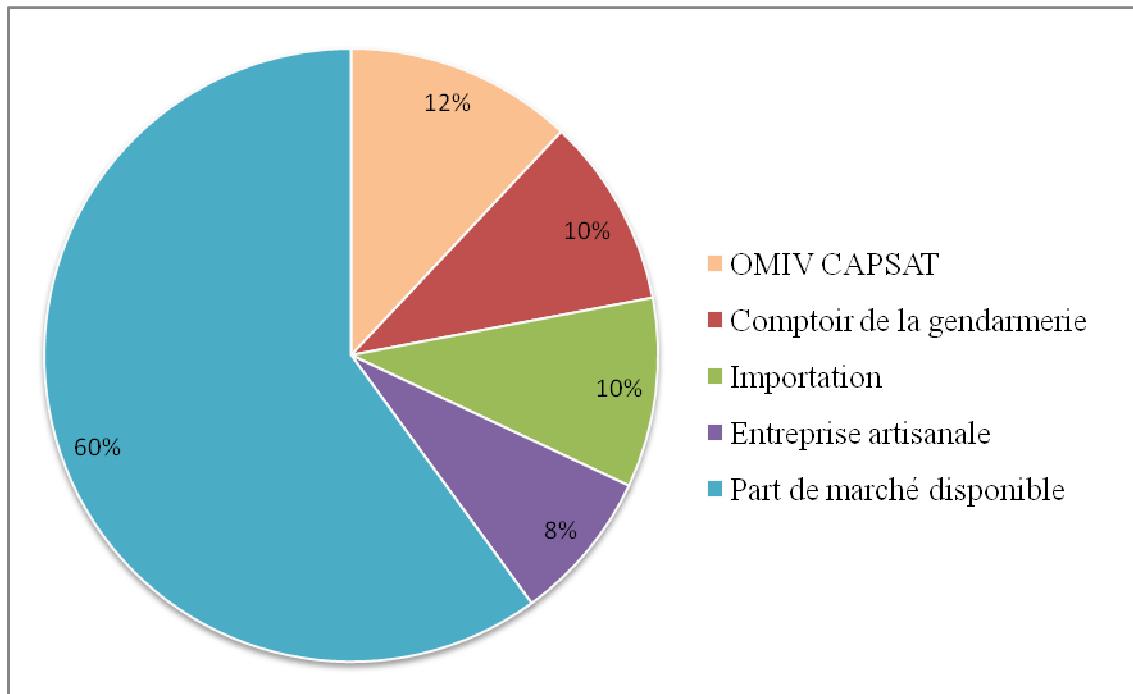
La part de marché disponible est alors calculée à partir de la formule suivante :

$$\boxed{\text{Part de marché disponible} = \text{demande globale} - \text{offre}}$$

Par conséquent, la part de marché disponible donne 60% de la demande globale. Ce qui fait que cet atelier de confection peut encore gagner une part de marché importante.

Nous pouvons augmenter notre part de marché relative car notre clé de succès reposera sur la compétitivité de nos produits. Le taux de pénétration de nos produits aux clients s'élève aussi par le fait que nous adoptons une stratégie de distribution très développée en s'approchant au plus près des clients.

Graphe n° 1 : Part de marché



Source : Auteur

Ainsi, la part de marché de l'ACM Madagascar est de 12,5% de la demande totale.

## **Chapitre 3 : STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING ADOPTEES**

Après avoir mené une étude de marché, le choix des stratégies et des politiques à adopter s'impose. L'étude de marché a ressorti la demande en uniformes des militaires en termes de besoins et de quantité, l'offre actuelle et la concurrence sur le marché surtout notre part de marché. Ainsi, les stratégies et les politiques marketings ont pour but d'assurer le développement de l'entreprise tout en conquérant le marché. Pour ce faire, le recours aux meilleures stratégies et politiques nous permettent de satisfaire les besoins de

clients, de maintenir les clients et d'attirer des nouveaux clients. Il s'agit de proposer des produits de bonne qualité, de proposer des meilleurs prix, de mettre en place un réseau de distribution efficace, de choisir un meilleur mode communication avec les clientèles. Dans les deux sections ci-dessous, nous allons voir successivement les stratégies marketing à utiliser et les politiques marketings à adopter.

## **Section 1- Stratégie marketing**

La stratégie marketing a pour finalité de mettre en harmonie la demande et celle de l'offre pour avoir une vente rentable pouvant couvrir les dépenses et surtout pour garantir la pérennité de l'exploitation de l'entreprise. Pour notre cas, la stratégie PUSH et la stratégie PULL font l'objet de la stratégie marketing choisie.

### **1.1 -Stratégie PUSH**

La stratégie PUSH consiste à pousser nos produits vers les clients. Pour ce faire, il faut entamer une présentation des produits auprès des clients. Ainsi, nous sommes chargés de :

- ✓ mettre en place des réseaux de distribution généralement au niveau des provinces et à Antsirabe tout en exposant tous les articles des uniformes des militaires dans la vitrine du magasin,
- ✓ faire une descente au niveau des districts lieux auxquels les services des forces de l'ordre existent pour apporter des échantillons.

Le développement de la force de vente permet à l'entreprise d'atteindre les consommateurs finaux pour qu'ils connaissent rapidement l'existence de nos produits.

### **1.2 -Stratégie PULL**

La stratégie PULL consiste à stimuler les clients à demander nos produits. Autrement dit, elle doit développer la valeur des produits pour persuader les clients à aimer nos produits. Cette stratégie met en exergue les avantages comparatifs de nos produits. La communication à partir de la publicité sur les chaînes de radio et télévision régionales et nationales, à partir des posters ou affichage, à partir des prospectus nous permet lancer les différents types de nos produits. Par conséquent, nous allons mettre des coordonnées à chaque type de publicité pour que les clients puissent faire une demande facilement. Notre

atelier sera connu par bon nombre de clients et ces derniers viennent s'adresser directement chez nous pour faire une commande.

Pourtant, pour que notre entreprise puisse gagner une grande part de marché, nous allons combiner et adopter la stratégie PUSH et la stratégie PULL.

## **Section 2- Politiques marketing ou marketing mix**

L'adoption des politiques dites « 4P » de Philip KOTLER appelées aussi PPDC, c'est-à-dire la politique de produit, la politique de prix, la politique de la distribution et la politique de communication fait l'objet du politique marketing mix. Les politiques de marketing mix visent à assurer une vente efficace pour que l'activité du projet soit prospère et pérenne. Le marketing mix décrit l'ensemble de décisions cohérentes relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication des produits de l'entreprise. L'objet du marketing mix est d'obtenir les économies d'échelles par des ventes plus importantes ou plus généralement l'efficience qui va permettre la performance de l'entreprise.

L'application des politiques de 4P peut être traduite pour les clients en avantage. Alors, notre entreprise peut satisfaire les besoins et les désirs de la clientèle de façon économique, pratique et au moyen d'une communication efficace.

Nous allons détailler ci-après la politique de produit, de prix, de distribution et communication.

### **2.1 -Politique du produit**

Le produit est l'ensemble des biens et services offerts par notre entreprise aux clients. Nous allons proposer des produits de qualité. Ils sont conçus pour répondre les besoins et les attentes des consommateurs. Ils sont fabriqués à partir d'un bon textile reconnu par les services des forces de l'ordre. Le processus de confection suit scrupuleusement les modèles des uniformes déjà utilisés. Nous proposons aussi une échelle de taille des uniformes pour que les clients aient un large choix. Nos produits sont garantis car ils ont passé à un test éprouvé sur terrain. Chaque uniforme porte une marque dans

laquelle figure une étiquète de l'identité de notre entreprise : ACM Madagascar. Cette étiquète permet aux clients de distinguer la provenance du produit. Elle est aussi un moyen de véhiculer l'image de la marque car c'est un moyen de communication publicitaire. Nos produits auront un label.

## **2.2 -Politique de prix**

Pour qu'il y ait une grande pénétration sur le marché, nous fixons un prix acceptable tout en tenant compte de la rentabilité de l'activité. Et pour que nos produits soient leaders sur le marché et notre entreprise se différencie, alors nous devons offrir à la clientèle un meilleur prix et un petit avantage comme la remise. Nous adoptons une politique de paiement flexible autrement dit nous mettons la différente possibilité de paiement entre autres le paiement par chèque, la facilité de paiement. Nous accordons aussi le crédit car les militaires sont des fonctionnaires. Alors le recouvrement ne court pas beaucoup des risques.

Le prix est un facteur de succès de la vente. Cependant, la recette de l'entreprise dépend du prix des produits. En effet, la fixation du prix est fonction du prix des concurrents, du prix d'acceptabilité, de la rentabilité de l'entreprise dont l'entreprise peut avoir de bénéfice en évitant la vente à perte.

Afin de pouvoir gagner une grande part de marché, il faut proposer des produits à bon marché ou moins chers. En terme concret, nous réduisons jusqu'à 15% les prix de chaque article des uniformes par rapport aux concurrents. C'est ce qu'on appelle la stratégie de pénétration.

## **2.3 -Politique de distribution**

La fonction de distribution est un moyen pour assurer l'écoulement rapide des produits. La distribution est l'ensemble des opérations pour acheminer les uniformes issus de l'atelier de confection vers les consommateurs finaux. Elle permet à l'entreprise de tirer beaucoup de bénéfice lorsque les acteurs externes notamment les intermédiaires qui interviennent dans le processus de vente sont réduits.

Il importe de noter que l'absence des réseaux de distribution a fait défaut pour les concurrents. Ainsi, nous allons profiter les faiblesses de nos concurrents les contournant à

notre avantage. Alors, nous mettons en place des réseaux de distribution dans les six ex-provinces de Madagascar et dans la ville d'Antsirabe. En outre, nous choisissons un circuit de distribution court. Ce sont nos vendeurs dans les ex-provinces qui assurent la descente au niveau des districts pour proposer ou faire la livraison des produits. Cette politique de distribution a pour but de répondre la commodité de la clientèle lorsqu'elle veut s'approvisionner des habillements militaires. Nous faisons aussi des stocks dans les entrepôts des points de vente pour assurer la disponibilité permanente des produits. Ceci pour que la clientèle ait un large choix de la taille d'uniformes qui la convient.

## **2.4 -Politique de communication**

La communication est la clé de voûte d'une vente réussite. Car elle a pour objet de faire connaitre l'existence du produit sur le marché c'est ce qu'on appelle la publicité informative. Elle a pour rôle aussi de stimuler les clients à aimer nos produits et en acheter par la suite c'est ce qu'on appelle la publicité persuasive.

Nous appliquons une promotion de vente visant à réduire encore 5% le prix unitaire pendant un mois de la première vente.

Nous mettons dans les différents points de vente des affichages et des prospectus en y figurant les différents articles que nous produisons.

La marque de nos produits par l'intermédiaire de son emballage et son étiquette véhicule en partie la notoriété de notre entreprise.

La relation publique est à développer dans nos points de vente comme quoi la flexibilité de l'horaire d'ouverture, le meilleur accueil de la clientèle. Ceci a pour objectif de faire aimer les clients à visiter fréquemment nos points de vente pour leurs inciter à renouveler leurs uniformes.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

La première partie nous a permis de faire une présentation détaillée du projet. L'identification du projet a été développée. La présentation du projet a mis également en exergue l'intérêt du sujet vue la potentialité des jeunes malgaches en matière de confection et la part de marché disponible encore accessible. Le projet présente aussi des opportunités tant sur le plan économique que sur le plan social. Il s'agit d'une création de la valeur ajoutée et de la réinsertion des jeunes malgaches entrés en chômage technique dans le domaine du travail.

En outre, les différents produits que nous allons confectionner pour le court terme ont été décrits. Ces produits sont les tenues de combat, les tenues de travail, les tenues de cérémonie et les accessoires des tenues de la police nationale.

L'étude de marché à partir de l'étude de la demande, de l'offre et celle de la concurrence nous a permis de choisir des meilleures stratégies et les politiques marketing. Il s'agit de la combinaison de la stratégie PUSH et la stratégie PULL et l'adoption des politiques marketing mix ou les politiques de 4P pour pouvoir entrer en concurrence avec les différents offreurs et gagner une grande part de marché. Alors, nous allons mettre en place des points de vente dans toutes les ex-provinces de Madagascar et la ville d'Antsirabe pour mieux s'approcher des clients et appliquer le circuit de distribution court. La réalisation de l'étude de marché nous a donné aussi une assurance sur la prospérité et la pérennité de l'entreprise.

A présent, nous allons passer à la deuxième partie pour mettre en évidence la conduite du projet à partir de l'étude de faisabilité technique et organisationnelle.

**DEUXIEME PARTIE**

**ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET**

**ORGANISATIONNELLE DU PROJET**

Nous avons démontré ci-haut l'efficience du projet. Toutefois, ce projet reste encore non pertinent si on ne tient pas compte l'étude de faisabilité et l'organisationnelle car on ne peut pas réaliser un projet sans connaître sa conduite. Puisqu'il s'agit d'une grande exploitation, alors l'étude de faisabilité technique et organisationnelle s'impose naturellement. Pour pouvoir gagner une grande part de marché, il faut offrir des produits de qualité et une production importante tout en assurant leur distribution. Toutefois, produire des uniformes de bonne qualité et importants implique le recours au gros investissement. Ainsi, l'étude technique et l'organisation du projet s'avère indispensable pour rendre le gros investissement rentable.

Alors, dans cette deuxième partie, nous allons détailler l'aspect technique du projet.

## **Chapitre 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION**

La technique de production est la base sur laquelle le projet s'appuie pour pouvoir dégager un profit important. Elle tient une place très importante car l'efficacité et la pérennité du projet en dépend énormément. Ainsi, il est important d'avoir une large connaissance sur la technique de confection. Dans ce chapitre, nous allons voir l'aspect technique du projet en démontrant la raison du choix du lieu d'implantation du projet, en énumérant les ressources qu'on pourrait exploiter et enfin en développant le processus de production.

### **Section 1– Lieu d'exploitation et raison du choix**

Ambohimangakely a été choisi comme lieu d'exploitation du projet. C'est l'endroit au niveau duquel l'atelier de confection sera bâti. Autrement dit, c'est le siège social où se trouvent la direction et la production.

Le choix du site se justifie par les points suivants. Dans cette zone, le coût financier lié à l'achat du terrain est encore acceptable car le prix du mètre carré du terrain est abordable. Ceci est dû par le faible taux d'occupation du sol. A cet effet, l'achat des terrains est facilement accessible. L'extension du terrain occupé est possible au fur et à mesure du progrès de l'activité de l'entreprise.

Cet endroit relie directement quatre ex-provinces de Madagascar à savoir Tuléar, Fianarantsoa, Antananarivo et Tamatave par le biais de la nouvelle route « By-pass ».

Ainsi, l'approvisionnement en matières premières et l'approvisionnement des points de vente ne rencontrera pas de difficulté relative à l'embouteillage.

Il y a déjà une ligne de transport qui relie la Commune d'Ambohimangakely et le centre ville d'Antananarivo et une ligne qui passe à Ambohimangakely. La présence de ces lignes permettent aux personnels de l'entreprise qui habitent au centre ville de se rendre facilement au lieu de travail ou de rentrer chez eux. Il s'agit de la ligne E reliant Ambohimangakely et Behoririka, la ligne reliant Ambohimalaza et Mahazo.

## **Section 2- Ressources**

### **2.1. Ressources financières**

Les ressources de financement du projet sont subdivisées en deux parties. Une partie fait l'objet d'un emprunt auprès de la banque et une autre partie est les apports des associés. Ces apports sont fixés respectivement à 70% et 30%. Ainsi, le financement nécessaire à la mise en place des locaux ainsi que les équipements et les matériels à utiliser par l'entreprise est fonction de l'accès au crédit. Néanmoins, l'accès au crédit dépend de la rentabilité de l'activité à partir de laquelle les banquiers veulent ou ne veulent pas y financer.

Pour pouvoir accéder au financement, nous élaborons un business plan qui est un support écrit permettant de convaincre les banquiers à financer le projet et pour leur persuader que l'activité est très rentable et génère beaucoup d'argent. Donc, le projet est viable sur le plan financier et rentable sur le plan économique.

Le business plan définit les besoins de financement en termes d'investissement. Il met en exergue aussi la projection de ventes pour montrer l'évolution du chiffre d'affaires. La présentation de ces deux grands éléments est nécessaire pour savoir si l'exploitation pourrait rembourser plus tard les dettes ou les emprunts.

## 2.2. Ressources humaines

Les jeunes malgaches ont une réputation en matière de confection due à la qualité de la main d'œuvre. Cependant, la conjoncture politique que sévit Madagascar depuis deux ans a eu une répercussion sur l'emploi des jeunes malgaches. Nombres d'entre eux ont perdu leur emploi suite à la fermeture des certaines entreprises de confection franches. A cet effet, beaucoup de gens répondront sûrement à notre avis de recrutement. Cette situation peut être un avantage pour l'entreprise dans la mesure où elle offre un large choix des personnels qualifiés à recruter.

L'existence de plusieurs centres de formation se spécialisés sur la filière marketing permet d'appliquer les acquis durant la formation académique dans le domaine de travail. Ceci sera concrétisé en augmentation exponentielle du volume de vente des articles des uniformes des militaires.

## 2.3. Ressources matérielles

Les matériels que nous utilisons sont principalement des machines de confection modernes. Le recours à ces machines modernes rend l'entreprise d'être compétitive en termes de la durée de production d'une unité d'uniformes et de la qualité d'uniformes ainsi produits.

Maintenant, nous allons identifier les matérielles à utiliser.

### 2.3.1. Matériels de confection

Il s'agit des machines surjeteuses, piqueuses, coloroteuses, coupeuses, brodeuses, riveteuses, boutonnières, ciseaux, coupe fil, pince fil, bande, lime.

✓ Surjeteuse



*Cliché n° 10 : Surjeteuse vue de face*



*Cliché n° 11 : Surjeteuse vue de dos*



*Cliché n° 12 : Autre machine surjeteuse*

La machine surjeteuse sert à confectionner les extrémités des tissus.

✓ Piqueuse triple entraînement DURKOPP



*Source : <http://www.applanat.com/vente/>*

## Caractéristiques

- Référence : CONPIQ090104
- Descriptif : Piqueuse Triple entraînement DURKOPP
- Modèle : 241-5
- Alimentation : 220 V

La machine piqueuse sert à confectionner ou assembler les tissus

- ✓ Coloroteuse



Cliché n° 13 : Coloroteuse à 3 fils



Cliché n° 14 : Coloroteuse à 5 fils

- ✓ Machine coupeuse



Cliché n° 15 : Coupeuse vue de haut



Cliché n° 16 : Coupeuse vue de profil

✓ Brodeuse HAPPY



*Source : <http://www.applanat.com/vente/>*

Caractéristiques

- Référence : CONBRO091001
- Descriptif: Brodeuse HAPPY 12 Têtes à 8 aiguilles
- Modèle HCM 312

✓ Ciseaux



*Cliché n° 17 : Ciseau*

- ✓ Coupe fil



Cliché n° 18 : Coupe fil

- ✓ Pince fil



Cliché n° 19 : Pince fil

- ✓ Bande



Cliché n° 20 : Bande

La bande est utilisée pour mettre et étirer le col

- ✓ Lime.



Cliché n° 21 : Lime

La lime sert à aiguiser ou épouser les aiguilles

✓ Aiguilles



Cliché n° 22 : Aiguilles

### 2.3.2. Matériels de bureau et matériels de gestion

Les matériels de bureau sont des mobiliers, les fournitures de bureau, des papiers divers.

Les matériels de gestion facilitent le travail des comptables et permettent d'évaluer l'avancement de l'activité. Ces matériels sont généralement des matériels informatiques notamment les ordinateurs, les imprimantes, les onduleurs, les consommables informatiques, les matériels de communication.

### 2.3.3. Matériels de transport

Les matériels de transport servent à s'approvisionner en matières premières (tissus du COTONA) et à acheminer les uniformes confectionnés vers les points de vente. Ils permettent également de faire des petites courses au profit de l'atelier de confection.

## 2.4. Matières premières

Les matières premières à utiliser sont principalement des tissus spéciaux conçus pour faire les habits militaires. Ces matières premières sont produites localement. Le

fournisseur de ces tissus est la société COTONA très réputée pour la qualité de ses produits.

L'achat des matières premières auprès de la société COTONA contribue également à augmenter la consommation locale en matière de coton en évitant l'importation.

Puis notre fournisseur en plastique flexible, bouton et les emballages est la SFOI (Société de la Fabrication de l'Océan Indien).

Les plastiques flexibles sont utilisées pour étirer les castang, les képis et les épaulettes.

Les pointes de diamant, les rubans, les fermetures, les doublures et les bobinots sont des produits importés.

## 2.5. Ressources informationnelles

Le projet doit mettre un système d'information fiable car l'accès à l'information est très important dans une situation de concurrence. Alors, pour pouvoir maîtriser le marché, il faut faire une étude de la demande ainsi que les offres des autres concurrents. Il s'agit de savoir le comportement des consommateurs, connaître leurs souhaits. Ceci pour avoir un feed-back en vue d'améliorer la qualité des produits offerts et attirer de nouveaux clients. L'exploitation des informations permet d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché. Pour ce faire, il faut que les informations soient transmises et puis traitées afin de pouvoir prendre une bonne décision.

## Section 3- Processus technique de production et de distribution

Le port des tenues militaires suit des règles strictes dont les militaires doivent s'habiller en tenue recommandée par leurs services respectifs. Puisqu'il s'agit d'une reproduction des modèles des uniformes des militaires. Alors, le processus de reproduction suit des normes techniques pour respecter l'uniformité des produits confectionnés par rapport à l'original. Le respect des normes imposées permet également de relever l'image des militaires pour que ces derniers soient respectés par les citoyens.

Etant donné que Madagascar est un pays parfaitement adapté pour le textile. Le textile est traditionnellement le premier niveau d'industrialisation du pays. En outre,

Madagascar dispose une main d'œuvre extrêmement habile et intéressante en matière de confection. Toutefois, ces avantages comparatifs ne permettent de dire qu'on est vraiment capable de produire des produits parfaits car Madagascar aussi connaît un problème de technologie de confection.

Dans cette section, nous allons aborder successivement l'approvisionnement en matières premières, le processus de confection et le processus de distribution.

### 3.1. Approvisionnement en matières premières

L'accès à la matière première est la première condition de cette exploitation car l'achat des tissus spéciaux pour les militaires exige des autorisations spéciales fournies par le Ministère de l'intérieur de la sécurité intérieure, le Secrétariat de l'Etat chargé de la gendarmerie et le Chef d'Etat Major Général des Armées Malgaches (CEMGAM) respectivement pour la reproduction des tenues de la police nationale, de la gendarmerie nationale et des forces armées.

L'entreprise ne rencontre pas de difficulté à la recherche des matières premières mais le seul souci repose sur l'obtention des autorisations spéciales à la reproduction des uniformes des militaires. Force est de constater que les tissus sont disponibles localement en grande quantité ; le choix et la variété des tissus sont larges.

Ces autorisations spéciales nous permettent également de faire des commandes de tissus spéciaux nécessaires à la confection des uniformes des militaires auprès du COTONA. Les tissus verts militaires peuvent circuler librement grâce à la possession de ces autorisations.

L'achat des tissus auprès d'une société locale présente certains avantages tels que la réduction des charges liées à l'importation, les tissus produits par la société COTONA sont de meilleure qualité par rapport aux produits chinois qui inondent actuellement les marchés des pays en développement. Il s'agit des tissus 100% coton qui suivent les normes internationales.

Les matières premières nécessaires sont :

- ✓ Le rouleau de tissu chevron vert réservé à la tenue de combat qui s'achète au minimum à 1 000 mètres auprès du COTONA.

- ✓ Le tissu drap blanc et le tissu bleu nuit pour les tenues de travail et de cérémonie trouvés toujours auprès du COTONA.
- ✓ Le tissu gris souris pour faire les bérets, les épaulettes (tenue de cérémonie), les fourreaux (tenue de combat). Ce tissu est disponible chez COTONA.
- ✓ Le fil de tricot est disponible auprès de la SOMACOU
- ✓ La plastique flexible qui sert à bien étirer les tissus du képi, du castang et de l'épaulette en vue d'obtenir une bonne présentation. On s'approvisionne cette plastique auprès de la SFOI.
- ✓ Les pointes de diamant et le ruban qui servent à fabriquer les fourreaux et les épaulettes. Ces matières sont des produits importés.
- ✓ Les fermetures, les doublures et les bobinots sont également des produits importés.
- ✓ La fermeture est destinée pour faire les tenues des femmes militaires. Les bobinots utilisés sont généralement des fils difficiles à couper pour éviter la déchirure des tenues surtout les tenues de combat. C'est pourquoi nous devons importer ces produits car ils ont une caractéristique de nylon.

### 3.2. Processus de confection

L'atelier de confection doit relativement bien équipé en machine électrique mais non en machine à pédale. La raison est simple : les machines à pédale sont lentes et elles demandent suffisamment de travailleurs. Néanmoins, la stratégie de l'entreprise est d'appliquer la politique de minimisation dont réduire l'effectif de personnels mais la production est importante. Les personnels doivent être productifs par le biais de l'utilisation des machines électriques. On ne peut pas honorer la demande et surtout les commandes spéciales si on n'utilise pas des matériels modernes.

La maintenance régulière des équipements doit être envisagée pour éviter la panne technique et pour qu'il n'y ait pas une interruption de l'activité. A cet effet, les pièces de rechange doivent être disponibles.

La reproduction des modèles des uniformes militaires requise des compétences techniques diverses. Les couturiers doivent bénéficier antérieurement d'une formation théorique sur la confection ou ils doivent suivre la formation fournie par l'atelier s'ils sont débutants à la matière. Ils doivent disposer également d'une expérience solide en coupe et couture pour s'assurer que les produits soient conformes à l'original et que la finition est bonne. Par conséquent, le processus de confection doit combiner les aspects suivants :

- ✓ **Sur le plan technique** : les techniques de coupe, les techniques de couture ou assemblage, les techniques de finition, ainsi que les techniques de repassage à la vapeur.

En résumé, la maîtrise de la technique de confection est indispensable pour pouvoir obtenir des produits conformes. Pour assurer la conformité des produits ainsi obtenus, on doit respecter les différentes mesures ci-dessous selon la taille proposée :

- ✓ Largeur de l'épaule,
- ✓ Diagonale de l'épaule (taille devant et taille à dos),
- ✓ Distance inter-épaule devant,
- ✓ Distance inter-épaule dos,
- ✓ Hauteur de dos,
- ✓ Poitrine devant et dos,
- ✓ Hauteur de la poitrine,
- ✓ Dessus de la poitrine,
- ✓ Largeur de poitrine,
- ✓ Tour de taille,
- ✓ Longueur de bras,
- ✓ Tour de poignet,
- ✓ Tour de bras,
- ✓ Tour de ventre,
- ✓ Tour de hanche,
- ✓ Hauteur entre jambe,
- ✓ Largeur de la jambe,
- ✓ Cheville,
- ✓ Profondeur du corps,

Pour l'échelle de la taille des militaires, nous avons décidé d'offrir quatre choix de la taille allant de la plus petite à la plus grande.

- ✓ **Sur le plan organisationnel** : le travail doit suivre certains ordres de tâche. Il s'agit de l'ordre de coupe, l'ordre de couture, l'ordre de finition et de repassage. A cet effet, l'entreprise doit appliquer une technique de travail à la chaîne. C'est-à-dire, certaines personnes doivent assurer uniquement les mesures et les coupes, certaines d'autres font les assemblages par exemple la confection des poches ou des manches seulement.

En outre, l'organisation au sein de l'atelier est structurée et ordonnée.

### 3.3. Processus de distribution

L'approvisionnement des points de vente est fonction de leurs demandes respectives. Les clients peuvent faire une commande auprès d'un point de vente. Puis les responsables de chaque point de vente qui transmettent les commandes aux responsables de production à partir du téléphone ou du courrier électronique (e-mail). Par la suite, il y a un responsable de distribution qui livre régulièrement les vêtements vers les points de vente suivant l'ordre de tour. Cependant, les exceptions peuvent exister selon l'importance d'une demande particulière. Alors, la livraison doit être effectuée le plus rapide possible pour satisfaire encore les attentes des consommateurs.

Des vitrines doivent être aménagées à chaque point de vente en vue d'exposer les produits et attirer l'attention des clients que ce sont des produits de qualité.

## Chapitre 2 : CAPACITE DE PRODUCTION

La capacité de production est un indicateur permettant de mesurer si le projet peut réellement maîtriser à la fois la demande et le marché. La capacité de production permet également de connaître la taille de l'exploitation de l'atelier. Selon le concept du présent projet, la capacité de production évolue graduellement au fur et à mesure car pendant la phase de lancement, le projet cible uniquement la police nationale de Madagascar. A cet

effet, la capacité de production est limitée à cette taille de marché. Durant la phase de développement du projet ou pour le moyen terme autrement dit d'ici 2 à 3 ans, le projet vise la gendarmerie nationale et les forces armées. A ce moment là, la taille du marché sera très grande et proportionnellement le volume de production sera important. La capacité de production évolue encore pour le long terme étant donné que l'activité du projet s'étendra jusqu'à l'approvisionnement des grandes sociétés de Madagascar en leurs fournissant des tenues de travail notamment les combinaisons.

Puisqu'il s'agit d'une estimation de la prévision de la capacité de production, alors, la base de calcul permettant de faire sortir la quantité que l'entreprise peut produire annuellement sera présentée ci-dessous.

## Section 1- Production envisagée

Nous avons fait un calcul permettant d'estimer les besoins de la force de l'ordre en habillement. Pour ce faire, nous avons identifié les effectifs de la police nationale, de la gendarmerie nationale et les forces armées auprès de leurs services tutelles respectifs. Les effectifs de la police nationale, de la gendarmerie nationale et des forces armées tous grades confondus s'élèvent respectivement à 7 519, 9 970 et 11 879.

Les besoins annuels en tenues militaires sont composés de trois (3) tenues de combat, trois (3) tenues de travail, une (1) tenue de cérémonie, et les accessoires de ces tenues. Ces besoins sont au total de 8 unités qui donnent un pack de tenues militaires. En multipliant l'effectif total des militaires avec le nombre d'unité d'un pack c'est-à-dire multiplié par 8, nous avons pu obtenir les besoins totaux des militaires. Ces besoins totaux se chiffrent à 234 944 articles tous types de tenue confondus.

Cependant, vu les ressources humaines et financières limitées, nous ne sommes pas en mesure d'honorer cette demande. Nous ne pouvons pas répondre que l'un sixième (1/8) de cette demande soit 12,5% des besoins annuels dont 29 368 articles.

Le tableau suivant exprime notre capacité de production.

Tableau n° 5 : Evolution de la capacité de production de l'atelier

Année	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Taux d'exploitation par rapport à la capacité de production (%)</b>	20%	40%	75%	90%	100%
<b>Evolution de la production (articles)</b>	5 874	11 747	22 026	26 431	29 368

Source : Auteur

D'après ce tableau, pendant la phase de lancement du projet, l'entreprise ACM de Madagascar envisage de produire 20% de la capacité de production. Toutefois, la production évolue au fur et à mesure et on peut atteindre cette capacité de production à la 5<sup>ème</sup> année plus précisément à l'année 5. Il est à rappeler que pendant la phase de lancement du projet, notre entreprise cible seulement la police nationale. La raison du choix de la cible est basée par l'absence des fournisseurs officiels en tenues de la police nationale. C'est pourquoi, notre capacité de production pour l'année 1 est limitée à 5 874 unités de tenues militaires.

## Section 2 - Besoins en facteurs de production

Les besoins en facteurs de production sont composés des achats des matières premières, des charges liées à la distribution des produits, des charges liées au fonctionnement de l'atelier et ceux des points de vente, des charges personnelles. Toutes ces dépenses seront totalisées en donnant la dépense relative à chaque unité de production.

### 2.1. Achat des matières premières

Les matières premières nécessaires sont essentiellement des différents tissus de confection, les fils de confection, la tôle flexible et les pointes de diamant. Le tableau qui suit présente le prix unitaire de chaque matière première ainsi que la quantité nécessaire pour produire un pack complet de tenues militaires. Les éléments qui composent un pack sont déjà cités ci-haut.

Tableau n° 6 : Prix unitaire des matières premières et quantité nécessaire

Matières premières	Prix unitaire	Quantité nécessaire	Montant (Ariary)
Tissu chevron vert	7 000	12,0	84 000
Tissu drap blanc	4 000	8,0	32 000
Tissu bleu nuit	4 000	8,0	32 000
Tissu gris souris	4 000	0,5	2 000
Bobinot	5 000	2,0	10 000
Plastique flexible	10 000	0,1	500
Fil tricot	5 000	1,0	5 000
Pointe de diamant	2 000	4,0	8 000
Fermeture	1 000	2,0	2 000
Bouton	50	125,0	6 250
Rouleau de ruban	30 000	0,0001	3
Doublure	2 000	2,0	4 000
<b>TOTAL POUR UN PACK</b>			<b>185 753</b>

Source : Auteur

Pour produire un pack de tenues militaires, il faut dépenser environ 185 753 Ariary de matières premières. Il importe de préciser que la majorité des matières premières est disponible au niveau local sauf la fermeture, les pointes de diamant, le bobinot.

## 2.2. Autres approvisionnements et les achats non stockés

L'emballage collant et les étiquettes d'identification du fournisseur des produits constituent les autres approvisionnements. Le fait de mettre les étiquettes dans les cols et les ceintures des tenues permet de véhiculer l'existence des produits de l'entreprise en ciblant les consommateurs. La taille de la tenue est inscrite aussi au dos de l'étiquette. Le logo, les différents produits et les coordonnées de l'entreprise seront apposés dans l'emballage pour mieux diffuser l'image de l'entreprise et pour se mettre en contact direct avec les clients. Les besoins en ces matières en quantité avec leurs prix unitaire sont récapitulés par le tableau suivant.

*Tableau n° 7 : Autres approvisionnements en quantité*

Autres approvisionnements	Prix unitaire	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Emballage (unité)</b>	100	8 810	14 684	22 026	26 431	29 368
<b>Etiquette (unité)</b>	800	8 810	14 684	22 026	26 431	29 368

Source : Auteur

Les prix de l'emballage et de l'étiquette sont fixés respectivement à 100 Ariary et de 800 Ariary. Le fait de dépenser un peu plus d'argent à l'étiquette est fonction du rôle qu'elle joue pour porter à la connaissance de tous des produits.

Ainsi, l'évolution de l'utilisation des besoins annuels pour l'emballage et l'étiquette est résumée par ce tableau ci-dessus. Cette évolution est fonction de l'augmentation de la quantité d'uniformes produite.

Les achats non stockés sont formés par des dépenses liées au fonctionnement de l'entreprise et à la distribution des produits. Les éléments constituants ces achats non stockés sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

*Tableau n° 8 : Prix unitaire et évolution de la quantité des achats non stockés*

Achats non stockés	Prix unitaire	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Lubrifiant						
5l/1000km	100 000	48	48	96	96	96
Carburant 7l/100km	2 700	900	900	1800	1800	1800
Consommable informatique	100 000	12	12	12	12	12
Electricité (kW)	400	1 600	1 800	2 000	2 200	2 400
Eau (m3)	1 000	600	700	800	900	1 000
Publicité	300 000	12	12	6	6	6

Source : Auteur

### 2.3. Charges personnelles

Les personnels de l'entreprise évoluent en fonction de production envisagée. Pour l'année 1 et l'année 2, l'effectif des personnels reste inchangé dont 37 employés. Cependant, l'entreprise envisagera de cibler la gendarmerie nationale et les forces armées à partir de l'année 3. A cet effet, l'augmentation des personnels ainsi que les équipements de confection permet d'atteindre cet objectif. Voilà pourquoi l'effectif de personnels augmente à 51 à partir de l'année 3.

Tableau n° 9 : Evolution de l'effectif de personnels de l'entreprise

<b>Personnels</b>	Salaire mensuel	Effectif pour chaque année				
		1	2	3	4	5
Gérant	800 000	1	1	1	1	1
Responsable de production	400 000	1	1	1	1	1
Responsable administratif et financier	400 000	1	1	1	1	1
Responsable marketing et commercial	400 000	7	7	8	8	8
Comptable	380 000	1	1	1	1	1
Responsable technique (machiniste)	350 000	1	1	2	2	2
Responsable de coupe	350 000	3	3	5	5	5
Responsable de couture	350 000	3	3	5	5	5
Responsables de la finition	350 000	2	2	3	3	3
Agent commercial	350 000	7	7	14	14	14
Chauffeur	250 000	1	1	1	1	1
Gardien	200 000	8	8	8	8	8
Femme de ménage	150 000	1	1	1	1	1
<b>Total de personnels</b>		<b>37</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Source : Auteur

## 2.4. Autres charges

Les autres charges sont généralement des dépenses destinées à l'entretien des machines, la location des points de vente et les impôts et taxes.

Tableau n° 10 : Autres charges de l'entreprise

Autres charges	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Entretien des machines	3 857 800	3 900	1 777 800	3 900	1 042 800
Location des points de vente	6 720 000	6 720 000	7 140 000	7 140 000	7 560 000
Impôts et taxes	58 736	117 472	220 260	264 312	293 680
<b>TOTAL</b>	<b>10 636 536</b>	<b>6 841 372</b>	<b>9 138 060</b>	<b>7 408 212</b>	<b>8 896 480</b>

Source : Auteur

## Section 3 – Vente prévisionnelle

L'évolution de la vente des produits est fonction de la qualité des produits et la disponibilité des produits ainsi que la fluidité du flux de distribution vers les points de vente. Alors, nous abordons ci-après la qualité des produits attendus, la quantité produite et le chiffre d'affaires prévisionnelles.

### 2.1-Qualité des produits attendus

Nous élaborons des tenues militaires avec des techniques de confection pointues en recourant à des machines spécifiques et des personnels qualifiés à la confection. Les produits ainsi obtenus seront des tenues de type « ripstop » ou anti-déchirure. Puisque les tenues seront destinées à utiliser pour un travail dur surtout les tenues de combat, par conséquent, les produits offerts doivent répondre les exigences des consommateurs. Les produits doivent être de bonne qualité dont ils ne déchirent pas facilement et ne changent pas de couleur. En outre, l'alignement de la ligne de confection doit être droit et la mesure de la coupe doit être uniforme.

La qualité des produits ferait la notoriété de l'atelier et cette notoriété lui permet d'écouler facilement la production.

En effet, nos produits seront les plus demandés par les consommateurs plus précisément les militaires.

## 2.2 -Quantité produite

Pendant les cinq premières années d'exercices, nous envisagerons de produire 95 446 articles d'uniformes. Et pour la première année, la production est évaluée à 5 874 uniformes. Cette production serait réalisée s'il n'y a pas des obstacles rencontrés pour la mise en place de l'atelier et des points de vente et la demande d'autorisation spéciale de confection des tenues militaires auprès des services tutelles.

L'accès aux facteurs de production et l'utilisation convenable des ressources permettent d'atteindre cet objectif. Lorsque nous pourrons gagner une grande part de marché, cette production peut être changée c'est-à-dire la production peut être augmentée en effectuant des nouveaux emprunts, des nouveaux investissements et de recrutement des nouveaux personnels.

## 2.3- Chiffre d'affaires prévisionnelles

La capacité de vente est inférieure à celle de la capacité de production. Donc, il devrait y avoir des stocks ou de la mévente pour une année d'exercice. Cependant, nous avons calculé le chiffre d'affaires à partir de la capacité de production car nous avons pris une grande marge pour la part de marché. Nous envisagerons qu'occuper seulement 12,5% de la demande totale. En outre, nos produits pour la première année ne concernent que les besoins de la police nationale dont cette dernière connaît actuellement un problème de fournisseurs performants. A cet effet, les besoins de la police nationale sont largement non satisfaits.

Comme montre le tableau suivant, le chiffre d'affaires de l'entreprise évolue incessamment.

Tableau n° 11 : Chiffre d'affaires prévisionnel pour chaque type de produit

Chiffre d'affaires prévisionnelles par produit	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Tenues de combat	296 851 744	602 184 966	1 144 999 584	1 393 082 827	1 569 073 504
Tenues de travail	128 485 000	260 641 000	495 585 000	602 961 750	679 135 000
Tenue de cérémonie	34 742 344	70 477 326	134 006 184	163 040 857	183 638 104
Accessoires des tenues	118 411 776	240 206 746	456 731 136	555 689 549	625 890 816
<b>Total des recettes</b>	<b>578 490 864</b>	<b>1 173 510 038</b>	<b>2 231 321 904</b>	<b>2 714 774 983</b>	<b>3 057 737 424</b>

Source : Auteur

## Chapitre 3 : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Pour pouvoir atteindre un objectif bien déterminé, la mise en place d'une bonne structure organisationnelle s'impose dans une entreprise. Le mode de fonctionnement des activités et l'écoulement des produits dépendent de l'état de la structure de l'organisation. Ainsi, dans ce chapitre, nous allons aborder successivement la structure organisationnelle de l'entreprise, l'attribution et la description des tâches et enfin le chronogramme de réalisation.

### Section 1- Structure organisationnelle

Une élaboration d'une structure organisationnelle permet de faciliter le contrôle et le suivi de l'ensemble du personnel. Ceci en vue d'utiliser les ressources tant humaines que financières de manière optimale pour que l'entreprise puisse obtenir une rentabilité économique et financière.

## **1.1- Fonction de l'organigramme**

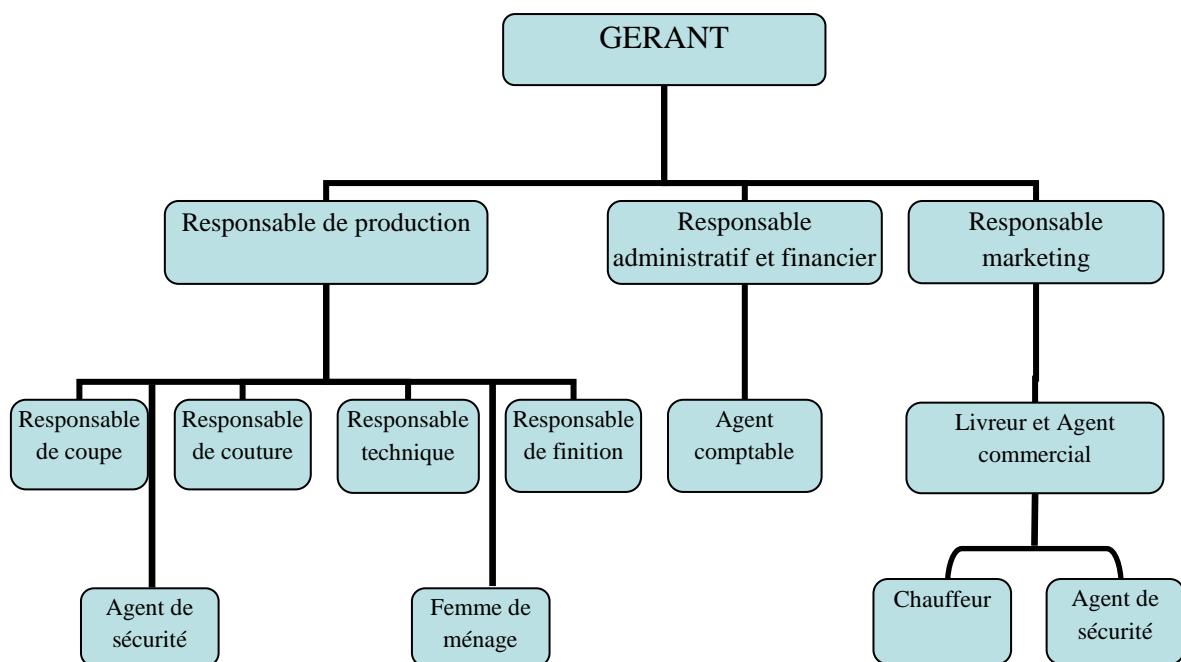
L'organigramme permet au responsable de connaitre exactement la structure de l'entreprise. Il nous permet aussi de connaitre la liaison organisationnelle afin d'éviter le conflit d'autorité et l'empêtement des tâches entre les personnels, d'identifier la responsabilité du personnel, de faciliter la gestion des ressources humaines et de constater les anomalies de l'organisation.

## **1.2- Organigramme envisagé**

L'organigramme est une représentation graphique de la structure interne de l'entreprise allant du plus haut dirigeant de l'entreprise jusqu'aux ouvriers. Ainsi, il est établi en fonction de l'ordre hiérarchique des responsabilités du personnel et la répartition des tâches entre les services de l'entreprise.

Pour notre cas, nous avons élaboré l'organigramme ci-après.

Graphe n° 2 : Organigramme de l'entreprise



Source : Auteur

D'après cet organigramme, la structure de l'entreprise est composée du service administratif, du service de production et du service de vente.

## **Section 2- Attribution et description des tâches<sup>6</sup>**

Dans cette section, nous allons définir le rôle de chaque poste afin que les personnels puissent atteindre les objectifs respectifs qui leur ont été confiés.

L'équipe est composée de 38 personnes dont 15 dans l'unité de confection et 22 qui se répartissent dans les différents points de vente. La répartition des tâches, la qualification et l'effectif des personnels affectés à chaque tache se présentent comme suit :

✓ *Un (1) Gérant*

Le Gérant est nous même en tant qu'initiateur du projet et ayant maîtrisé le système de gestion. Ainsi, nous sommes qualifiés pour nous occuper de cette responsabilité.

Il est le premier responsable qui dirige l'entreprise. Il va prendre des décisions en fonction des objectifs et des contraintes de l'entreprise et après, ses décisions se transforment en action qu'il faut organiser, coordonner et contrôler. A cet effet, il assure la bonne marche des activités de l'entreprise en élaborant d'une politique et d'une stratégie adéquate suivant les circonstances. En plus, il doit faire face et prévoir les risques éventuels qui pourraient se produire.

### **2.1- Au niveau de l'atelier**

Au niveau de l'atelier de confection, il y a le service administratif et comptable et le service de production.

#### **2.1.1- Service administratif et comptable**

✓ *Un (1) responsable administratif et financier*

Il assure l'administration et la gestion des ressources humaines et financières. Il a pour rôle de donner des informations précises, exactes et sincères de la situation financière de l'entreprise. Il élabore les états financiers de l'atelier. Il négocie avec des organismes fournisseurs des matières premières dans le cas échéant. Le responsable administratif et financier assure le contact permanent avec les responsables des points de vente. Puisqu'il s'agit d'une activité à haut risque car les travailleurs manipulent très souvent des machines

---

<sup>6</sup> Le profil du personnel sera résumé en ANNEXE II

avec des aiguilles très pointues. Les personnels doivent être couverts des assurances sociales. Pour ce faire, le responsable des ressources humaines doit gérer aussi charges sociales à savoir : la CNaPS et l'OSIE.

✓ Un (1) comptable

Le comptable s'occupe de la gestion des mouvements d'argent et de marchandises de l'entreprise. Par conséquent, il est chargé de la tenue de la grande livre et les journaux.

### **2.1.2- Service de production**

✓ Un (1) responsable de production

Il a pour rôle de planifier les activités de confection en vue d'atteindre les objectifs fixés dans un délai bien déterminé. A cet effet, il doit disposer une compétence requise pour commander les équipes de production. Le bon déroulement de l'activité de production assure la bonne marche de l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi mettre un responsable qualifié à ce poste est très important.

De plus, ce responsable est chargé de faire l'approvisionnement en matières premières et la production des tenues à la fois de bonne qualité et conformes à l'original. Il doit maîtriser aussi les différentes machines de confection pour que l'activité de production ne cesse pas si jamais les machines connaissent des pannes techniques. Il assure aussi la formation de ses équipes, le contrôle de la qualité des produits obtenus.

✓ Trois (3) responsables de coupe

Les responsables de coupe effectuent le taillage des différents tissus suivant les mesures à respecter. Ils assurent la conformité de la mesure et de la coupe. A l'issu de cette étape, les tissus sont prêts à être assemblés.

✓ Trois (3) responsables de couture

Les responsables de couture assurent l'assemblage des tissus précédemment coupés. Ces responsables utilisent distinctement des machines surjeteuses, coloroteuses et piqueuses.

✓ *Un (1) responsable technique*

Le responsable technique s'occupe de la manipulation des machines, de la maintenance des machines et les différents réglages suivant les types de tissus à confectionner.

✓ *Deux (2) responsables de la finition*

Les responsables de finition assurent l'enlèvement des petits fils de confection, le repassage des tenues et la mise en conditionnement des produits. Le conditionnement des produits est la mise en sachet ou en emballage collant des produits.

✓ *Un (1) agent de sécurité*

L'agent de sécurité surveille l'ensemble de l'atelier face aux éventuels vols ou anomalies. Ainsi, il contribue au contrôle des entrées et des sorties des objets ou des biens de l'atelier.

✓ *Une (1) femme de ménage*

Ce personnel assure la propreté des locaux de l'atelier entre autres la salle de production et les bureaux des différents personnels. Puisqu'il s'agit d'une activité de confection qui génère beaucoup de débris ou des ordures, le recours au nettoyage fréquent s'avère indispensable. Car la propreté de l'atelier motive les personnels à effectuer leurs travaux respectifs.

## **2.2- Au niveau des points de vente**

Il convient de rappeler que les six ex-provinces et la ville d'Antsirabe disposent chacune un point de vente. Pour l'ensemble des points de vente, l'effectif des personnels qui y travaillent s'élève à 22. Alors, pour chaque point de vente, on y rencontre les ressources humaines suivantes :

✓ *Un (1) responsable de marketing*

Il garantit les fonctions suivantes :

Il est tenu d'élaborer la fiche de l'évolution de la vente, de recevoir des clients, d'apporter des informations aux clients, de concevoir une brochure, d'élaborer un plan de dépense relative à la publicité au niveau des ex-provinces auxquelles il travaille.

Il transmet instantanément les informations qui touchent les commandes ou les rectifications par téléphone ou par e-mail grâce à l'utilisation de l'internet. L'accès à l'internet est actuellement plus facile grâce à l'existence de la technologie 3G+ ou Troisième génération plus.

Le responsable marketing élabore aussi la politique commerciale de l'entreprise à partir de l'étude des besoins des consommateurs, l'étude et l'analyse du marché et l'étude de la satisfaction de la clientèle. Il est chargé également d'établir un plan marketing convenable et de veiller ensuite à leur réalisation.

Force est de constater que le rôle attribué au responsable marketing est très difficile. Par conséquent, les personnes recrutées à ce poste doivent disposer un diplôme de licence ou de technicien supérieur et qui suit la filière marketing. Elles doivent maîtriser les techniques de commerce, avoir le sens de communication et de négociation.

✓ *Un (1) agent commercial ou livreur*

Il est à la fois un agent commercial et un livreur des uniformes des militaires. Il assure la descente au niveau des districts au niveau desquels les Commissariats existent pour présenter les échantillons des uniformes, recevoir des commandes et livrer les commandes. Il s'occupe de la gestion des stocks et la manipulation des commandes et des facturations. Dans ce cas, il gère l'expédition et la réception des marchandises. Il collecte aussi des informations au niveau des consommateurs ainsi que de les rendre compte auprès du responsable marketing pour permettre de prendre la décision y afférente. Il assure également le chargement et le déchargement des produits.

✓ *Un (1) chauffeur*

Il accompagne les agents commerciaux pour approvisionner les points de vente et pour livrer les tenues au niveau des districts. Il vérifie aussi l'état du véhicule.

✓ *Un (1) agent de sécurité*

L'emploi d'un agent de sécurité au niveau des points de vente semble évident car dans ces points de vente, on y met des stocks de tenues militaires pour éviter la rupture de stock face à une éventuelle demande importante.

Les fonctions, les attributions et les profils du personnel sont mentionnés en Annexe II.

### **Section 3- Chronogramme de réalisation**

Le chronogramme de réalisation permet de connaître le temps nécessaire allant de la phase de montage du projet et surtout sa mise en place jusqu'à la période de production des tenues militaires. Le chronogramme exprime aussi les tâches à accomplir avant de pouvoir commencer l'exploitation proprement dite. Pour cette section, nous allons présenter respectivement le chronogramme de la mise en place du projet et après celui du de l'activité du projet.

#### **3.1. Mise en place du projet**

La mise en place du projet débute par l'analyse du contexte du projet c'est-à-dire l'étude préalable du marché des tenues militaires. Ensuite, nous allons monter les dossiers du projet et enfin, nous allons chercher des financements pour mettre en œuvre le projet. La durée respective à ces trois (3) étapes est exprimée par le tableau qui suit.

Tableau n° 12 : Chronogramme de l'idée de projet

Etapes	Mois de l'année (N-2)											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Etude de marché préalable												
Montage des dossiers du projet												
Demande d'une autorisation de reproduction des tenues militaires												
Recherche de financement												

Source : Auteur

Comme le montre ce tableau, la durée affectée à la recherche de financement est plus ou moins longue. Elle s'étale sur 4 mois car persuader les banquiers pour financer le présent projet n'est pas une tâche facile. En outre, l'éligibilité d'un projet dépend des accords des différents personnels de la banque. A cet effet, les dossiers de projet doivent être traités minutieusement dont cela demande suffisamment de temps.

Dès que nous obtiendrons une réponse favorable de la part de la banque, nous disposons des fonds nécessaires à la mise en place du projet. Maintenant, nous allons présenter la répartition temporelle de la mise en place du projet.

Tableau n° 13 : Chronogramme de mise en place du projet

Etapes	Année N-2			Année N-1								
	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Procédure administrative pour la constitution des dossiers de création												
Aménagement du terrain												
Construction du bâtiment de l'atelier												
Installation des machines de confection												
Installation de l'électricité du bâtiment												
Commande des matières premières												
Recrutement des personnels de production												
Rénovation des points de vente												
Lancement de la première activité												

Source : Auteur

La réalisation du projet nécessite une planification harmonieuse de l'ensemble des activités afin d'éviter le gaspillage des ressources et réduire les différents risques. L'élaboration du chronogramme d'activité permet également de diminuer à la fois la durée de réalisation et les dépenses à engager.

### 3.2. Calendrier d'exécution

Lorsque tous les équipements nécessaires à l'exploitation seront mis en place, nous pouvons commencer la production des uniformes des militaires.

#### 3.2.1. Planning de production

La première production en uniformes de la police nationale commence dès le mois de Janvier de l'année 1.

#### 3.2.2. Planning de vente

Au même temps de la première production des tenues de la police nationale, nous allons recruter les personnels qui assurent la vente des produits au niveau des ex-provinces de Madagascar. Ces personnels sont composés des responsables marketing et commerciaux, les agents commerciaux, les agents de sécurité et le chauffeur. La mise en place de ces personnels et leur prise de travail demandent environ 3 mois. Ainsi, nous pouvons débuter la première vente à partir du mois d'avril de l'année N de la première année d'exercice.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette deuxième partie a mis en exergue l'étude de faisabilité technique et organisationnelle du projet. Autrement dit, elle a révélé l'efficacité du projet.

Dans le premier chapitre, nous avons abordé l'étude de faisabilité du projet. Cette étude a expliqué la technique de production par l'utilisation des différents équipements très appropriés à la confection, des différentes ressources tant humaines, financières, matérielles qu'informationnelles. Il convient de préciser que les apports des associés pour le financement de l'activité de l'entreprise s'élève à 30% contre 70% pour l'emprunt auprès de la banque.

Dans le second chapitre, l'accès aux facteurs de production a contribué pour atteindre la capacité de production jusqu'à 29 368 uniformes. Force est de constater que notre capacité de production théorique ne cesse d'augmenter pendant les 5 années d'exercice. Similairement à cela, le chiffre d'affaires croît de manière proportionnelle à l'évolution de la production.

Dans le troisième chapitre, l'étude organisationnelle nous a permis de définir les tâches des personnels et d'élaborer l'organigramme de l'entreprise. L'entreprise est constituée du service administratif et financier, du service de production et des services de vente.

Néanmoins, la pertinence du projet serait encore largement défendue en achevant le travail jusqu'à l'étude de faisabilité et l'évaluation financière du projet en vue de démontrer son efficience à partir de l'évaluation du rapport entre les résultats obtenus et ceux des moyens mis en œuvre. L'étude financière permet de savoir la rentabilité économique et la viabilité financière de l'entreprise.

**TROISIEME PARTIE**

**ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION**

**DU PROJET**

La réalisation du projet demande beaucoup de financement car il s'agit d'un investissement technologique. A cet effet, l'étude financière et l'évaluation financière de ce projet sont primordiales car à partir de cette étude qu'on peut tirer une conclusion sur sa rentabilité économique et sa viabilité financière. Cette étape permet aussi de déterminer les ressources financières nécessaires pour que l'entreprise puisse faire l'exploitation.

Pour ce faire, nous allons déterminer les investissements et les sources de financement pour le premier chapitre, puis nous allons présenter les comptes de gestion et les états financiers dans le second chapitre et enfin, nous allons évaluer le projet dans le dernier chapitre.

## **Chapitre 1- LES INVESTISSEMENTS ET LES FINANCEMENTS**

Puisqu'il s'agit d'un investissement important, le recours au financement extérieur s'impose. La source de financement extérieur est généralement les institutions financières comme la banque ou la microfinance. Pour permettre de convaincre les institutions financières, il faut présenter successivement :

- ✓ Le coût des investissements ou les immobilisations,
- ✓ Le besoin en fonds de roulement initial,
- ✓ Le tableau des amortissements des immobilisations,
- ✓ Le plan de financement,
- ✓ Le tableau de remboursement des dettes.

## Section 1- Le coût des investissements

### 1.1. Immobilisations

Les immobilisations comprennent l'achat de terrain, la construction du bâtiment de l'atelier et la rénovation des points de vente, les matériels de confection, les matériels de transport, les meubles de bureau et les matériels informatiques.

#### 1.1.1. *Les infrastructures*

Les infrastructures sont constituées par le terrain de construction, le terrassement du terrain, les matériaux et les accessoires utilisés pour la construction du bâtiment de l'atelier, le coût de construction, la rénovation des sept points de vente.

Tableau n° 14 : Infrastructures

Infrastructures	Prix unitaire	Unité	Montant (Ariary)
<b>Terrain de construction (m<sup>2</sup>)</b>	15 000	1 200	18 000 000
<b>Aménagement du terrain</b>	400 000	1	400 000
<b>Construction du bâtiment de l'atelier</b>	20 000 000	1	20 000 000
<b>Rénovation des points de vente</b>	2 000 000	7	14 000 000
<b>TOTAL</b>			52 400 000

Source : Auteur

Ainsi, les coûts relatifs aux infrastructures s'élèvent à 52 400 000 Ariary.

#### 1.1.2. *Les matériels de confection*

L'utilisation des matériels de confection moderne permet d'atteindre les objectifs fixés dont produire des tenues de bonne qualité tout en respectant leurs uniformités. Ces matériels contribuent également à l'augmentation de la compétitivité des personnels. Il s'agit de produire une trentaine d'uniformes militaires dans une journée. Puisqu'il s'agit des matériels technologiques, par conséquent leur prix unitaire s'avère cher.

Le tableau qui suit montre la quantité des matériels à acheter chaque année.

Tableau n° 15 : Matériels de confection en quantité

Matériels de confection	Prix unitaire (Ar)	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b>Machine surjeteuse</b>	1 900 000	2	0	1	0	2
<b>Machine piqueuse</b>	1 800 000	2	0	1	0	2
<b>Machine coloroteuse</b>	1 900 000	2	0	1	0	2
<b>Table coupeuse</b>	1 000 000	2	0	1	0	2
<b>Machine coupeuse</b>	1 000 000	2	0	1	0	2
<b>Machine brodeuse</b>	1 700 000	1	0	1	0	2
<b>Fer à repasser</b>	50 000	2	0	2	0	2
<b>Machine boutonnière</b>	1 000 000	1	0	1	0	2
<b>Ciseaux</b>	5 000	4	2	4	2	4
<b>Coupe fil et pince fil</b>	2 000	8	4	8	4	8
<b>Bande</b>	20 000	4	2	4	2	4
<b>Lime</b>	10 000	4	2	4	2	4

Source : Auteur

Notre entreprise prévoit d'étendre son activité à partir de la deuxième ou troisième année en ciblant des nouveaux clients plus exactement la gendarmerie nationale et les forces armées. Cependant, cibler des nouveaux clients impliquent une augmentation des facteurs de production notamment les machines de confection. Il ne s'agit pas ici un renouvellement des matériels mais tout simplement la multiplication de leurs effectifs. D'après le tableau ci-dessus, les machines de confection seront acquises à partir de la 3<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année d'exercice.

Maintenant, nous allons traduire la quantité des matériels de confection utilisés en valeur pour pouvoir évaluer le montant des investissements à faire au fil des années.

*Tableau n° 16 : Valeur des matériels de confection*

<b>Matériels de confection</b>	<b>Année1</b>	<b>Année2</b>	<b>Année3</b>	<b>Année4</b>	(Ariary)
					<b>Année5</b>
Machine surjeteuse	3 800 000	0	1 900 000	0	3 800 000
Machine piqueuse	3 600 000	0	1 800 000	0	3 600 000
Machine coloroteuse	3 800 000	0	1 900 000	0	3 800 000
Table coupeuse	2 000 000	0	1 000 000	0	2 000 000
Machine coupeuse	2 000 000	0	1 000 000	0	2 000 000
Machine brodeuse	1 700 000	0	1 700 000	0	3 400 000
Fer à repasser	100 000	0	100 000	0	100 000
Machine boutonnière	1 000 000	0	1 000 000	0	2 000 000
Ciseaux	20 000	10000	20 000	10 000	20 000
Coupe fil et pince fil	16 000	8000	16 000	8 000	16 000
Bande	80 000	40000	80 000	40 000	80 000
Lime	40 000	20000	40 000	20 000	40 000
<b>TOTAL</b>	<b>18 156 000</b>	<b>78 000</b>	<b>10 556 000</b>	<b>78 000</b>	<b>20 856 000</b>

*Source :* Auteur

Pour la phase de lancement, le coût des investissements liés à l'achat des matériels de confection est fixé à 18 156 000 Ariary. Durant la deuxième année, nous ne procèderons qu'au renouvellement des petits outillages dont ceux de quatre dernières rubriques du tableau par le fait que ces petits outillages s'usent facilement. Dans la dernière année, le coût des investissements est très important car la capacité théorique de notre production doit atteindre le maximum de la prévision. Ainsi, le coût total des investissements en matériels de confection durant les cinq années d'exercice se chiffre à 49 724 000 Ariary.

### *1.1.3. Les mobiliers de bureau et les matériels informatiques*

Les mobiliers de bureau et les matériels informatiques aident le gérant, le responsable administratif et financier, le comptable ainsi que le responsable marketing à accomplir leurs tâches respectives. Nous avons évalué les besoins en dix unités de ces

matériels car l'entreprise comprend de trois bureaux au niveau de l'atelier de production et de sept points de vente.

Le tableau suivant représente le prix unitaire et la quantité des besoins.

*Tableau n° 17 : Mobiliers de bureau et matériels informatiques en quantité*

Mobiliers et matériels informatiques	Prix unitaire (Ariary)	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Mobiliers de bureau	450 000	10	0	2	0	2
Ordinateur	700 000	10	0	0	3	0
Imprimante	150 000	10	0	0	3	0
3G plus (Internet)	300 000	10	0	0	0	0

*Source : Auteur*

D'après le tableau, nous prévenons d'acheter trois ordinateurs et trois imprimantes à la troisième année car le progrès des technologies informatiques évolue très rapidement. Ce renouvellement des matériels informatiques concerne les besoins des bureaucrates au niveau de l'atelier de production seulement.

Les besoins en investissement pour les achats des mobilier et des matériels informatiques sont montrés par le tableau ci-après.

*Tableau n° 18 : Valeur des mobiliers de bureau et matériels informatiques*

Mobiliers et matériels informatiques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Mobiliers de bureau	4 500 000	0	900 000	0	900 000
Ordinateur	7 000 000	0	0	2 100 000	0
Imprimante	1 500 000	0	0	450 000	0
3 G plus (Internet)	3 000 000	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>16 000 000</b>	<b>0</b>	<b>900 000</b>	<b>2 550 000</b>	<b>900 000</b>

*Source : Auteur*

L'achat des mobiliers et des matériels informatiques s'élève à 16 000 000 Ariary. Dans ce tableau, on y rencontre qu'il n'y pas assez de nouvel achat au fil des années. Pour les cinq années de l'exercice, les investissements de ces mobiliers et ces matériels informatiques donnent 20 350 000 Ariary.

#### *1.1.4. Les matériels de transport*

Les matériels de transport servent à faire les petites courses, à transporter les matières premières et à acheminer les marchandises vers les points de vente. Nous utilisons deux voitures dont une pour effectuer des petites courses et une autre (camionnette) pour assurer l'approvisionnement des points de vente. Nous prévenons d'acheter deux nouvelles voitures à partir de la troisième année car les voitures ne cessent de circuler pour pouvoir approvisionner régulièrement les points de vente. Cette décision a été prise pour éviter l'interruption des approvisionnements ainsi que la rupture des stocks. Il convient de noter aussi que la production augmentera à partir de la troisième année.

Tableau n° 19 : Matériels de transport en quantité

Matériels de transport	Prix unitaire (Ar)	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b>Camionnette</b>	15 000 000	1	0	1	0	0
<b>Voiture utilitaire</b>	10 000 000	1	0	1	0	0

Source : Auteur

Le tableau suivant exprime la valeur des investissements en matériels de transport.

Tableau n° 20 : Valeur des matériels de transport

Matériels de transport	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
<b>Camionnette</b>	15 000 000	0	15 000 000	0	0
<b>Voiture utilitaire</b>	10 000 000	0	10 000 000	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25 000 000</b>	<b>0</b>	<b>25 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Auteur

Le coût des investissements en matériels de transport est fixé à 25 000 000 Ariary et cela se répète à partir de la troisième année.

#### *1.1.5. Tableau récapitulatif des investissements*

Pour mieux présenter les besoins en investissement, nous allons élaborer un tableau récapitulatif des investissements. Ceci a pour but de visualiser l'évolution des décaissements durant les cinq années d'exercice.

Tableau n° 21 : Tableau récapitulatif des investissements

(Ariary)

<b>Investissements</b>	<b>Année1</b>	<b>Année2</b>	<b>Année3</b>	<b>Année4</b>	<b>Année5</b>
Terrain de construction (m <sup>2</sup> )	18 000 000	0	0	0	0
Aménagement du terrain	400 000	0	0	0	0
Construction du bâtiment de l'atelier	20 000 000	0	0	0	0
Rénovation des points de vente	14 000 000	0	0	0	0
Matériels de transport	25 000 000	0	25 000 000	0	0
Matériels de confection	18 156 000	78 000	10 556 000	78 000	20 856 000
Mobiliers des bureaux	4 500 000	0	900 000	0	900 000
Matériels informatiques et de communication	11 500 000	0	0	2 550 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>111 556 000</b>	<b>78 000</b>	<b>36 456 000</b>	<b>2 628 000</b>	<b>21 756 000</b>

Source : Auteur

On s'y aperçoit que durant l'année d'ouverture de l'exercice demande beaucoup de financement (111 556 000 Ariary). Toutefois, le renouvellement des facteurs de production surtout les matériels de transport a impliqué un grand besoin en investissement pour la troisième année. La somme totale aux investissements proprement dits pour toutes les cinq années d'exercice est de 172 474 000 Ariary.

## 1.2. Fonds de roulement initial

Le fonds de roulement initial est le montant de l'argent utilisé en permanence pour assurer le fonctionnement ou l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit des achats des matières premières, des autres approvisionnements, des autres achats non stockés, des autres charges externes, des impôts et taxes et des frais personnels. Le fonds de roulement initial est nécessaire pour faire face à l'absence de recettes surtout durant l'ouverture de l'exercice pendant laquelle on n'encaisse que très peu d'argent car la vente effectuée est encore très faible.

*Tableau n° 22 : Fonds de roulement initial*

(Ariary)

Coût de fonction	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Achats	263 613 042	717 166 560	1 344 687 300	1 613 624 760	1 792 916 400
Autres approvisionnements	7 929 360	13 215 600	19 823 400	23 788 080	26 431 200
Achats non stockés	12 649 200	12 749 200	18 298 400	18 398 400	18 498 400
Autres charges externes	10 577 800	6 723 900	8 917 800	7 143 900	8 602 800
Impôts et taxes	58 736	117 472	220 260	264 312	293 680
Frais de personnel	167 872 800	167 872 800	234 994 800	234 994 800	234 994 800
<b>TOTAL ou FRI</b>	<b>462 700 938</b>	<b>917 845 532</b>	<b>1 626 941 960</b>	<b>1 898 214 252</b>	<b>2 081 737 280</b>

Source : Auteur

Le fonds de roulement initial pour la première année donne 462 700 938 Ariary. Ce montant évolue graduellement durant les cinq années.

## 1.3. Investissement total

Dans un projet, il faut s'attendre que sa bonne marche dépende de la prévision de la dépense. Alors, pour que notre projet aille très bien, nous devons calculer les coûts totaux des investissements à partir de l'addition des couts des immobilisations et du fonds de roulement initial.

Ainsi, les coûts totaux des investissements sont présentés par le tableau ci-dessous.

*Tableau n° 23 : Total des investissements*

(Ariary)

Investissement	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Immobilisations	111 556 000	78 000	36 456 000	2 628 000	21 756 000
FRI	462 700 938	917 845 532	1 626 941 960	1 898 214 252	2 081 737 280
<b>TOTAL</b>	<b>574 256 938</b>	<b>917 923 532</b>	<b>1 663 397 960</b>	<b>1 900 842 252</b>	<b>2 103 493 280</b>

*Source :* Auteur

Il mette en marche les activités de l'entreprise, il faut effectuer un investissement total de 574 256 938 Ariary pour la première année contre 2 103 493 28 Ariary pour la cinquième année. Les coûts des investissements pour l'ensemble c'est-à-dire pour les cinq années s'élèvent à 7 159 913 962 Ariary soit environ 7,159 milliards d'Ariary.

Voilà les coûts des investissements de l'entreprise, nous allons calculer maintenant dans la section suivante les amortissements des immobilisations.

## Section 2- Amortissement des immobilisations

### 2.1. Notion sur les amortissements

Le calcul des amortissements est nécessaire pour évaluer la dépréciation de la valeur des immobilisations. En fait, la somme amortissable d'un actif doit donc être répartie systématiquement en fonction de sa durée probable d'utilisation. En principe, sa répartition sur chaque année vient égaliser le montant de la valeur d'origine de l'actif quand la durée probable d'utilisation parvient à son terme. Ainsi, pour pouvoir valoriser chaque année cette dépréciation, notre entreprise a recouru à la méthode d'amortissement linéaire formulée ainsi :

$$A = VO \times t$$

$$t = \frac{100}{DPU}$$

Où

A : amortissement linéaire

VO : valeur d'origine

t : taux d'amortissement linéaire

DPU : durée probable d'utilisation

## 2.2. Amortissement des immobilisations

Pour identifier l'amortissement selon l'acquisition des nouveaux matériels pour les différentes années, nous allons répartir en 5 années les amortissements.

*Tableau n° 24 : Amortissement des investissements de l'année I*

DESIGNATION	Taux (%)	Annuité	1	2	3	4	5
Aménagement du terrain	20	5	80000	80000	80000	80000	80000
Construction du bâtiment de l'atelier	30	3	6666667	6666667	6666667	0	0
Voiture de transport camionnette	30	3	5000000	5000000	5000000	0	0
Voiture utilitaire	10	10	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Rénovation des points de vente	30	3	4666667	4666667	4666667	0	0
Machine surjeteuse	30	3	1266667	1266667	1266667	0	0
Machine piqueuse	30	3	1200000	1200000	1200000	0	0
Machine coloroteuse	30	3	1266667	1266667	1266667	0	0
Table coupeuse	30	3	666667	666667	666667	0	0
Machine coupeuse	30	3	666667	666667	666667	0	0
Machine brodeuse	30	3	566667	566667	566667	0	0
Fer à repasser	30	3	33333	33333	33333	0	0
Machine boutonnière	50	2	500000	500000	0	0	0
Ciseaux	50	2	10000	10000	0	0	0
Coupe fil et pince fil	50	2	8000	8000	0	0	0
Bande	50	2	40000	40000	0	0	0
Lime	50	2	20000	20000	0	0	0
Ordinateur	25	4	1750000	1750000	1750000	1750000	0
Imprimante	25	4	375000	375000	375000	375000	0
Mobiliers de bureau	30	3	1500000	1500000	1500000	0	0
3G plus (Internet)	20	5	22311200	22311200	22311200	22311200	22311200
<b>TOTAL</b>			<b>53194200</b>	<b>53194200</b>	<b>52616200</b>	<b>29116200</b>	<b>26991200</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau d'amortissement de la première année, nous avons constaté que la plupart des matériels sont amortis au cours de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année, ce qui signifie qu'à la 2<sup>ème</sup> année nous pourrons renouveler voire acheter des nouveaux matériels.

*Tableau n° 25 : Amortissement des investissements de l'année 2*

DESIGNATION	Taux (%)	Annuité	1	2	3	4	5
Aménagement du terrain	20	5		0	0	0	0
Construction du bâtiment de l'atelier	30	3		0	0	0	0
Voiture de transport camionnette	30	3		0	0	0	0
Voiture utilitaire	10	10		0	0	0	0
Rénovation des points de vente	30	3		0	0	0	0
Machine surjeteuse	30	3		0	0	0	0
Machine piqueuse	30	3		0	0	0	0
Machine coloroteuse	30	3		0	0	0	0
Table coupeuse	30	3		0	0	0	0
Machine coupeuse	30	3		0	0	0	0
Machine brodeuse	30	3		0	0	0	0
Fer à repasser	30	3		0	0	0	0
Machine boutonnierie	50	2		0	0	0	0
Ciseaux	50	2		5000	5000	0	0
Coupe fil et pince fil	50	2		4000	4000	0	0
Bande	50	2		20000	20000	0	0
Lime	50	2		10000	10000	0	0
Ordinateur	25	4		0	0	0	0
Imprimante	25	4		0	0	0	0
Mobiliers de bureau	30	3		0	0	0	0
3G plus (Internet)	20	5		0	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>39000</b>	<b>39000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Source : Auteur*

On s'y aperçoit qu'à la 2<sup>ème</sup> année nous procéderons déjà à l'achat des matériels. Ce sont les petits matériels couramment utilisés comme les ciseaux, coupe fil et pince fil, bande et lime.

*Tableau n° 26 : Amortissement des investissements de l'année 3*

DESIGNATION	Taux (%)	Annuité	1	2	3	4	5
Aménagement du terrain	20	5			0	0	0
Construction du bâtiment de l'atelier	30	3			0	0	0
Voiture de transport camionnette	30	3			5000000	5000000	5000000
Voiture utilitaire	10	10			1000000	1000000	1000000
Rénovation des points de vente	30	3			0	0	0
Machine surjeteuse	30	3			633333	633333	633333
Machine piqueuse	30	3			600000	600000	600000
Machine coloroteuse	30	3			633333	633333	633333
Table coupeuse	30	3			333333	333333	333333
Machine coupeuse	30	3			333333	333333	333333
Machine brodeuse	30	3			566667	566667	566667
Fer à repasser	30	3			33333	33333	33333
Machine boutonnière	50	2			500000	500000	0
Ciseaux	50	2			10000	10000	0
Coupe fil et pince fil	50	2			8000	8000	0
Bande	50	2			40000	40000	0
Lime	50	2			20000	20000	0
Ordinateur	25	4			0	0	0
Imprimante	25	4			0	0	0
Mobiliers de bureau	30	3			300000	300000	300000
3G plus (Internet)	20	5			0	0	0
<b>TOTAL</b>			0	0	10011333	10011333	9433333

*Source : Auteur*

A la troisième année, la plupart des matériels sont amortis surtout le matériels couteux comme les matériels de confection et les matériels de transport. Pour cela, nous devrons les achetés pour faire face à l'extension de la production.

*Tableau n° 27 : Amortissement des investissements de l'année 4*

DESIGNATION	Taux (%)	Annuité	1	2	3	4	5
Aménagement du terrain	20	5				0	0
Construction du bâtiment de l'atelier	30	3				0	0
Voiture de transport camionnette	30	3				0	0
Voiture utilitaire	10	10				0	0
Rénovation des points de vente	30	3				0	0
Machine surjeteuse	30	3				0	0
Machine piqueuse	30	3				0	0
Machine coloroteuse	30	3				0	0
Table coupeuse	30	3				0	0
Machine coupeuse	30	3				0	0
Machine brodeuse	30	3				0	0
Fer à repasser	30	3				0	0
Machine boutonnière	50	2				0	0
Ciseaux	50	2				5000	5000
Coupe fil et pince fil	50	2				4000	4000
Bande	50	2				20000	20000
Lime	50	2				10000	10000
Ordinateur	25	4				525000	525000
Imprimante	25	4				112500	112500
Mobiliers de bureau	30	3				0	0
3G plus (Internet)	20	5				0	0
<b>TOTAL</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>676500</b>	<b>676500</b>

*Source : Auteur*

Au cours de la 4<sup>ème</sup> année, nous n'aurons achetés que les matériels informatiques et les petits matériels de confection comme les ciseaux, coupe fil et pince fil, bande et lime. Ces matériels seront amortis à partir de cette année, donc il faudra les achetés.

*Tableau n° 28 : Amortissement des investissements de l'année 5*

DESIGNATION	Taux (%)	Annuité	1	2	3	4	5
Aménagement du terrain	20	5					0
Construction du bâtiment de l'atelier	30	3					0
Voiture de transport camionnette	30	3					0
Voiture utilitaire	10	10					0
Rénovation des points de vente	30	3					0
Machine surjeteuse	30	3					1266667
Machine piqueuse	30	3					1200000
Machine coloroteuse	30	3					1266667
Table coupeuse	30	3					666667
Machine coupeuse	30	3					666667
Machine brodeuse	30	3					1133333
Fer à repasser	30	3					33333
Machine boutonnière	50	2					1000000
Ciseaux	50	2					10000
Coupe fil et pince fil	50	2					8000
Bande	50	2					40000
Lime	50	2					20000
Ordinateur	25	4					0
Imprimante	25	4					0
Mobiliers de bureau	30	3					300000
3G plus (Internet)	20	5					0
<b>TOTAL</b>			0	0	0	0	7611333

*Source : Auteur*

D'après ces cinq tableaux, ce sont les investissements de l'année 1 qui donnent plus de valeur d'amortissement car la plupart des investissements est effectuée durant cette année.

### **2.3. Amortissement cumulé sur cinq années**

Le calcul des amortissements cumulés est nécessaire pour récupérer les fonds investis en vue d'effectuer des renouvellements des matériels utilisés pour que l'exploitation continue et qu'elle soit pérenne. Ou bien la récupération des fonds investis permet d'augmenter les matériels utilisés pour assurer l'augmentation de la production.

La dotation annuelle aux amortissements tourne autour de 53 millions d'Ariary. Cette valeur augmente environ à 62 millions d'Ariary pendant l'année 3 et elle diminue à 39 et 44 millions d'Ariary respectivement pour l'année 4 et l'année 5.

*Tableau n° 29 : Cumul des amortissements*

	(Ariary)				
Dotation aux amortissements	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Dotation annuelle	53 194 200	53 233 200	62 666 533	39 804 033	44 712 367
<b>Amortissement cumulé</b>	<b>53 194 200</b>	<b>106 427 400</b>	<b>169 093 933</b>	<b>208 897 967</b>	<b>253 610 333</b>

Source : Auteur

Ainsi, l'amortissement cumulé évolue de manière exponentielle partant de 53 194 200 Ariary et se terminant à 253 610 333 à la fin de la cinquième année.

### Section 3- Plan de financement

Les sources de financement se subdivisent en deux parties dont les apports des associés et l'emprunt. Les apports des associés assurent le financement de 30% des besoins aux coûts d'investissement totaux. Tandis que le reste est assuré par un financement extérieur (70%). Il importe de signaler que le recours à l'emprunt est limité pour la première année car durant cette période, les coûts des investissements s'avèrent importants dont notre capacité de financement ne permet pas d'y faire face. En outre, à l'ouverture de l'exercice, il n'y a pas encore des produits financiers.

Toutefois, force est de constater que le financement de l'entreprise pour les années qui suivent est entièrement assuré par les apports des associés car la vente des uniformes produits permet de procéder à l'autofinancement.

Ainsi, le tableau qui suit montre le plan et le montant de financement qui s'étale sur cinq années.

Tableau n° 30 : Proportion de financement

Source de financement	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
Apports des associés (%)	30	100	100	100	100	
Emprunt (%)	70	0	0	0	0	
Apports des associés (Ar)	172 277 081	78 000	36 456 000	2 628 000	21 756 000	233 195 081
Emprunt (Ar)	401 979 856	0	0	0	0	401 979 856
<b>TOTAL</b>	<b>574 256 937</b>	<b>78 000</b>	<b>36 456 000</b>	<b>2 628 000</b>	<b>21 756 000</b>	<b>635 174 937</b>

Source : Auteur

A la première année, le montant des apports des associés s'élève à 174 107 681 Ariary contre 401 979 856 Ariary pour l'emprunt.

L'institution financière auprès de laquelle nous effectuer l'emprunt est le CECAM.

#### Section 4- Tableau de remboursement des dettes

Les conditions de remboursement des dettes permettent de calculer le montant à décaisser à chaque année pour pouvoir rembourser au délai prévu les dettes et pour ne pas être sanctionné face au non paiement des dettes. Puisqu'il s'agit d'une institution de microfinance, le taux d'intérêt annuel s'élève à 20%.

Tableau n° 31 : Conditions de remboursement des emprunts

Caractéristiques	Conditions
Montant de l'emprunt en monnaie locale (Ariary)	401 979 856
Taux d'intérêt (%)	20
Différé (ans)	0
Durée de remboursement (ans)	5

Source : Auteur

La durée de remboursement est étalée sur cinq ans et il n'y a pas d'année différée par conséquent, le montant de l'emprunt doit être entièrement remboursé à la fin de la cinquième année voilà pourquoi le restant dû pour l'année 5 est zéro (0) comme le montre le tableau suivant.

*Tableau n° 32 : Plan de remboursement des dettes*

	Année1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capital	401 979 856	321 583 885	241 187 914	160 791 943	80 395 971
Amortissement	80 395 971	80 395 971	80 395 971	80 395 971	80 395 971
Frais financier	80 395 971	64 316 777	48 237 583	32 158 389	16 079 194
<b>Restant dû</b>	<b>321 583 885</b>	<b>241 187 914</b>	<b>160 791 943</b>	<b>80 395 971</b>	<b>0</b>

*Source : Auteur*

Comme précise le tableau, le montant du restant dû diminue d'une année à l'autre et il se termine par sa nullité.

Voilà en ce qui concerne les coûts des investissements liés aux immobilisations et au fonds de roulement initial, les amortissements des immobilisations, le plan de financement et le remboursement des dettes, nous allons présenter les comptes de gestion et les états financiers de l'entreprise dans le chapitre suivant.

## **Chapitre 2- LES COMPTES DE GESTION ET LES ETATS FINANCIERS**

Dans l'élaboration de notre projet, nous devons connaître les produits à encaisser ainsi que les charges à décaisser. En outre, la situation financière doit être claire préalablement en dressant le bilan, le résultat ainsi que le flux de trésorerie.

### Section 1- Les comptes de gestion

Les comptes de gestion se subdivisent en deux : les comptes des charges et les comptes des produits.

## **1-1 Les comptes des charges**

Les charges regroupent les achats consommés, les services extérieurs, les autres services extérieurs, les impôts et taxes, les charges du personnel, les charges financières et enfin les dotations aux amortissements.

A cet effet, les détails sont exprimés dans les tableaux ci-après :

### ***1-1-1 Les achats consommés***

#### **1-1-1-1 Approvisionnement en matières premières**

Nous exprimons ici les valeurs des matières premières utilisées pour produire trois unités de tenues de combat, trois unités de tenues de travail, une unité de tenue de cérémonie et une unité des accessoires des tenues militaires.

Tableau n°33 : Valeur des matières premières consommées pour chaque produit d'un pack

Matières premières	Tenues de combat	Tenues de travail	Tenue de cérémonie	Accessoires des tenues
Tissu chevron vert	84 000	0	0	0
Tissu drap blanc	0	24 000	8 000	0
Tissu bleu nuit	0	24 000	8 000	0
Tissu gris souris	0	0	0	2 000
Bobinot	5 000	2 500	500	50
Plastique flexible	0	0	0	5 000
Fil tricot	0	5 000	0	0
Pointe de diamant	0	0	0	8 000
Fermeture	2 000	1 000	0	0
Bouton	2 850	2 550	850	0
Rouleau de ruban	0	0	0	0,02
Doublure	0	2 000	0	2 000
<b>T O T A L</b>	<b>93 850</b>	<b>61 050</b>	<b>17 350</b>	<b>17 050</b>

Source : Auteur

D'après le tableau, ce sont les tenues de combat qui demandent une dépense importante. Ceci est dû à la cherté du tissu chevron vert. Au total, nous devons consommer environ 189 300 Ariary de matières premières pour produire un pack de tenue militaire.

### 1-1-1-2 Les emballages

Chaque produit plus exactement chaque tenue a un besoin d'un emballage pour être présentable et à l'abri de la saleté. Il existe deux types d'emballage : emballage des accessoires (sachet transparent petit format) et emballage des tenues (sachet transparent à grand format).

Tableau n° 34 : Valeurs des autres approvisionnements

Autres approvisionnements	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Emballage (Ariary)</b>	881 040	1 468 400	2 202 600	2 643 120	2 936 800
<b>Etiquette (Ariary)</b>	7 048 320	11 747 200	17 620 800	21 144 960	23 494 400
<b>TOTAL (Ariary)</b>	<b>7 929 360</b>	<b>13 215 600</b>	<b>19 823 400</b>	<b>23 788 080</b>	<b>26 431 200</b>

Source : Auteur

D'après ce tableau, les dépenses en emballage et en étiquette évolueront au fil des années car le nombre des articles à produire augmentera également. Ainsi, les dépenses aux autres approvisionnements varieront de manière proportionnelle à la capacité de production théorique de l'atelier.

### 1-1-2- Les achats non stockés

Les achats non stockés sont l'électricité, les carburants et lubrifiants, les consommables informatiques et la publicité.

La plupart des machines dans l'entreprise est électrique donc les charges en électricité sont plus importantes. Puis, on ne peut pas travailler sans l'eau, donc l'entreprise a besoin d'eau.

Utiliser une voiture pour assurer la livraison des produits et pour effectuer des différentes courses demande beaucoup de consommation. Les besoins des voitures sont évalués comme suit :

Les lubrifiants et les carburants concernent la camionnette et la voiture utilitaire. La camionnette assure l'achat des matières premières et la distribution des produits finis tandis

que la voiture utilitaire permet de faire un petit déplacement au profit de l'atelier de confection. Les dépenses relatives à l'électricité et les consommables informatiques se rapportent au fonctionnement de l'atelier de production et des points de vente dans chaque ex-province. Quant à la publicité, nous devons lancer une campagne de publicité massive pendant les deux premières années d'exercice en vue d'assurer la diffusion de l'image des produits. C'est pourquoi notre dépense liée à la publicité est importante pour l'année N et l'année N+1.

*Tableau n° 35 : Dépenses relatives aux achats non stockés*

Achats non stockés	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Lubrifiant 5l/1000km	4 800 000	4 800 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Carburant 7l/100km	2 430 000	2 430 000	4 860 000	4 860 000	4 860 000
Consommable informatique	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Electricité (kW)	19 200	19 200	38 400	38 400	38 400
Eau (m3)	600 000	700 000	800 000	900 000	1 000 000
Publicité	3 600 000	3 600 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
<b>TOTAL (Ariary)</b>	<b>12 649 200</b>	<b>12 749 200</b>	<b>18 298 400</b>	<b>18 398 400</b>	<b>18 498 400</b>

*Source : Auteur*

Les dépenses relatives aux achats non stockés ne cessent d'augmenter surtout l'eau et l'électricité puisque nous allons produire beaucoup plus des produits par rapport à l'année précédente.

### **1-1-3- Les autres charges**

Les autres charges sont composées des charges externes, les impôts et taxes, les charges financières et les dotations aux amortissements

Tableau n° 36 : Les autres charges

Année	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Autres charges externes (location des points de vente et entretien des machines)	10 577 800	6 723 900	8 917 800	7 143 900	10 577 800
Impôts & taxes	58 736	117 472	220 260	264 312	58 736
Frais financiers	80 395 971	64 316 777	48 237 583	32 158 389	80 395 971
Dotations aux amortissements	53 194 200	53 233 200	62 666 533	39 804 033	53 194 200
<b>TOTAL</b>	<b>144 226 707</b>	<b>124 391 349</b>	<b>120 042 176</b>	<b>79 370 634</b>	<b>144 226 707</b>

Source : Auteur

Toutes les autres charges externes ne cessent également d'augmenter sauf les dotations aux amortissements. Ces dernières se diminuent à partir de la 4<sup>ème</sup> année parce que la plupart des immobilisations sont amorties à la 3<sup>ème</sup> année. Donc, les charges aux amortissements sont faibles.

### **1-1-4- Les charges du personnel**

Tableau n° 37 : Evolution des frais du personnel

Désignation/Frais de pers.	1	2	3	4	5
Gérant	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000	9 600 000
Responsable administratif et financier	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Comptable	4 560 000	4 560 000	4 560 000	4 560 000	4 560 000
Responsable technique	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Machiniste	4 200 000	4 200 000	8 400 000	8 400 000	8 400 000
Responsable de coupe	12 600 000	12 600 000	21 000 000	21 000 000	21 000 000
Responsable de couture	12 600 000	12 600 000	21 000 000	21 000 000	21 000 000
Responsables de la finition	8 400 000	8 400 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000
Responsable marketing et commercial	33 600 000	33 600 000	38 400 000	38 400 000	38 400 000
Agent commercial	29 400 000	29 400 000	58 800 000	58 800 000	58 800 000
Chauffeur	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Gardien	19 200 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000	19 200 000
Femme de ménage	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000
<b>Masse salariale</b>	<b>148 560 000</b>	<b>148 560 000</b>	<b>207 960 000</b>	<b>207 960 000</b>	<b>207 960 000</b>
<b>Charges sociales</b>					
CNAPS 8%	11 884 800	11 884 800	16 636 800	16 636 800	16 636 800
OSIE 5%	7 428 000	7 428 000	10 398 000	10 398 000	10 398 000
Sous total	19 312 800	19 312 800	27 034 800	27 034 800	27 034 800
<b>T O T A L</b>	<b>167 872 800</b>	<b>167 872 800</b>	<b>234 994 800</b>	<b>234 994 800</b>	<b>234 994 800</b>

Source : Auteur

Nous envisageons d'augmenter notre production à partir de la 3<sup>ème</sup> année ce pourquoi nous aurons fait des nouveaux recrutements du personnel à cette année. Par conséquent, les frais du personnel seront augmentés à partir de la 3<sup>ème</sup> année.

### **1-2 Les comptes des produits**

Les comptes des produits sont composés des apports financiers des associés, l'emprunt et les chiffres d'affaires occasionnés par les ventes. Pour attirer plus de clients, nous adoptons la politique de prix en réduisant le prix unitaire.

Tableau n° 38 : Compte des produits (Ariary)

Année	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Aports des associés	172 277 081	78 000	36 456 000	2 628 000	21 756 000
Emprunt	401 979 856	0	0	0	0
Ventes	578 490 864	1 173 510 038	2 231 321 904	2 714 774 983	3 057 737 424
<b>TOTAL</b>	<b>1 152 747 802</b>	<b>1 173 588 038</b>	<b>2 267 777 904</b>	<b>2 717 402 983</b>	<b>3 079 493 424</b>

Source : Auteur

## Section 2- Les états financiers

### 2-1- Bilan d'ouverture

Tableau n° 39 : Bilan d'ouverture en Ariary

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
<b>Actif non courant</b>	<b>417 698 921</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>172 277 081</b>
Immobilisation incorporelle		Capital social	172 277 081
Frais de développement			
<b>Immobilisation corporelle</b>	<b>111 556 000</b>	<b>Passif non courant</b>	<b>401 979 856</b>
Terrain	18 000 000	Emprunt	401 979 856
Aménagement	400 000		
Construction du bâtiment de l'atelier	20 000 000		
Rénovation des points de vente	14 000 000		
Matériels de confection	18 156 000		
Matériels de transport	25 000 000		
Mobiliers de bureau	4 500 000		
Matériels informatiques	11 500 000		
<b>Actif courant</b>	<b>45 002 016</b>		
Trésorerie	45 002 016		
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>	<b>574 256 938</b>	<b>TOTAL DES PASSIFS</b>	<b>574 256 938</b>

Source : Auteur

## 2-2- Bilan prévisionnel

Le bilan prévisionnel fait l'objet des indicateurs de réalisation. Il permet de contrôler la réalisation des budgets.

Tableau n° 40 : Bilan prévisionnel

ACTIF	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Immobilisations brutes	574 256 938	574 334 938	610 790 938	613 418 938	635 174 938
Amortissement cumulé	53 194 200	106 427 400	169 093 933	208 897 967	253 610 333
Immobilisations nettes	521 062 738	467 907 538	441 697 004	404 520 971	381 564 604
Stocks					
Créances	0	0	0	0	0
Disponibles	0	65 949 742	368 979 592	812 376 555	1 371 578 530
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>521 062 738</b>	<b>533 857 280</b>	<b>810 676 596</b>	<b>1 216 897 526</b>	<b>1 753 143 134</b>
<hr/>					
PASSIF					
Capital	172 277 081	172 355 081	208 811 081	211 439 081	233 195 081
Report à nouveau		-17 800 245	120 314 285	441 073 573	925 062 474
Résultats	-17 800 245	138 114 529	320 759 288	483 988 901	594 885 579
D L M T	321 583 885	241 187 914	160 791 943	80 395 971	0
D C T (Fournisseurs)	0	0	0	0	0
D C T (Banques)	45 002 016				
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>521 062 738</b>	<b>533 857 280</b>	<b>810 676 596</b>	<b>1 216 897 526</b>	<b>1 753 143 134</b>

Source : Auteur

Nous avons constaté dans ce tableau que le résultat de l'exercice pour l'année 1 est négatif. Cela est dû au gros investissement effectué durant cette année. De plus, les ventes ne sont pas importantes au cours de la première.

## 2.3- Compte de résultat par nature

Le compte de résultat permet de mesurer la performance de l'entreprise. A partir de ce compte, le Gérant peut faire une prévision budgétaire de l'exercice suivant.

*Tableau n° 41 : Compte de résultat par nature*

DESIGNATION	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Chiffres d'affaires	578 490 864	1 173 510 038	2 231 321 904	2 714 774 983	3 057 737 424
<b>PRODUCTION</b>	<b>578 490 864</b>	<b>1 173 510 038</b>	<b>2 231 321 904</b>	<b>2 714 774 983</b>	<b>3 057 737 424</b>
Achats	263 613 042	717 166 560	1 344 687 300	1 613 624 760	1 792 916 400
Autres appro	7 929 360	13 215 600	19 823 400	23 788 080	26 431 200
Achats non stockés	12 649 200	12 749 200	18 298 400	18 398 400	18 498 400
Autres charges externes	10 577 800	6 723 900	8 917 800	7 143 900	8 602 800
<b>CONSOMMATIONS INTERMEDIAIRES</b>	<b>294 769 402</b>	<b>749 855 260</b>	<b>1 391 726 900</b>	<b>1 662 955 140</b>	<b>1 846 448 800</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>283 721 462</b>	<b>423 654 778</b>	<b>839 595 004</b>	<b>1 051 819 843</b>	<b>1 211 288 624</b>
Frais de personnel	167 872 800	167 872 800	234 994 800	234 994 800	234 994 800
Impôts & taxes	58 736	117 472	220 260	264 312	293 680
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>115 789 926</b>	<b>255 664 506</b>	<b>604 379 944</b>	<b>816 560 731</b>	<b>976 000 144</b>
Dotation aux amort.&prov.	53 194 200	53 233 200	62 666 533	39 804 033	44 712 367
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>62 595 726</b>	<b>202 431 306</b>	<b>541 713 411</b>	<b>776 756 698</b>	<b>931 287 777</b>
Produits financ.	0	0	0	0	0
Frais financiers sur investissements	80 395 971	64 316 777	48 237 583	32 158 389	16 079 194
<b>RESULT.FINANCIER</b>	<b>-80 395 971</b>	<b>-64 316 777</b>	<b>-48 237 583</b>	<b>-32 158 389</b>	<b>-16 079 194</b>
<b>RESULT.AVANT IBS</b>	<b>97 989 682</b>	<b>393 779 036</b>	<b>1 097 855 772</b>	<b>1 561 159 041</b>	<b>1 891 208 727</b>
Impôts exigibles sur résultats	0	0	172 716 540	260 609 408	320 323 004
Impôts différés (variations)					
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	578 490 864	1 173 510 038	2 231 321 904	2 714 774 983	3 057 737 424
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	596 291 109	1 035 395 509	1 910 562 616	2 230 786 082	2 462 851 845
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>-17 800 245</b>	<b>138 114 529</b>	<b>320 759 288</b>	<b>483 988 901</b>	<b>594 885 579</b>
Eléments extraordinaires (produits)	0	0	0	0	0
Eléments extraordinaires (charges)	0	0	0	0	0
<b>RESULT.EXTRAORDINAIRE.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULT.NET DE L'EXERCICE</b>	<b>-17 800 245</b>	<b>138 114 529</b>	<b>320 759 288</b>	<b>483 988 901</b>	<b>594 885 579</b>

*Source : Auteur*

Comme le montre ce tableau, on peut constater que l'entreprise a subi une perte de 17 800 245 Ariary pour la fin de la première année selon le résultat net de l'exercice observé. Cela s'explique par la faible capacité de production durant cette année dont la faible valeur du chiffre d'affaires en résulte. Toutefois, ce résultat commence à avoir de bénéfice de 138 114 529 Ar à la deuxième année et il ne cesse d'augmenter au cours des années restantes. Il atteint 594 885 579 Ariary à la cinquième année.

Le compte de résultat permet également d'apprécier les conséquences des actions investies, de juger si l'activité génère plus d'argent à l'entreprise. Son émission d'argent peut-il rembourser les dettes.

## **2.4- Tableau des flux de trésorerie**

Le tableau des flux de trésorerie est utile pour identifier le mouvement d'argent. Il s'agit d'une part des encaissements obtenus par le capital de l'entreprise, les emprunts auprès des institutions financières et les ventes des uniformes et d'autre part les décaissements liés au fonctionnement de l'entreprise et les coûts d'exploitation. Il est utilisé pour équilibrer les encaissements et les décaissements d'argent.

Le tableau de flux de trésorerie permet de repérer le déficit budgétaire dû à une variation importante de la trésorerie entre autres la réalisation des nouveaux investissements.

Il permet également de :

- ✓ Etablir la situation prévisionnelle de trésorerie,
- ✓ Déterminer le niveau de liquidité,
- ✓ Prévoir le besoin de financement externe à court terme,
- ✓ Connaître le niveau de capacité de remboursement.

*Tableau n° 42 : Tableau des flux de trésorerie*

<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles : (Activités)</u></b>	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Encaissement reçus des clients	578 490 864	1 173 510 038	2 231 321 904	2 714 774 983	3 057 737 424
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	462 700 938	917 845 532	1 626 941 960	1 898 214 252	2 081 737 280
Achats	263 613 042	717 166 560	1 344 687 300	1 613 624 760	1 792 916 400
Personnel	167 872 800	167 872 800	234 994 800	234 994 800	234 994 800
Achats non stockés	12 649 200	12 749 200	18 298 400	18 398 400	18 498 400
Autres charges	10 577 800	6 723 900	8 917 800	7 143 900	8 602 800
Autres appro	7 929 360	13 215 600	19 823 400	23 788 080	26 431 200
Impôts divers	58 736	117 472	220 260	264 312	293 680
Intérêts et autres frais financiers payés	80 395 971	64 316 777	48 237 583	32 158 389	16 079 194
Impôts sur les résultats payés	0	0	172 716 540	260 609 408	320 323 004
<b><u>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</u></b>	<b>35 393 955</b>	<b>191 347 729</b>	<b>383 425 821</b>	<b>523 792 934</b>	<b>639 597 946</b>
Flux de trésorerie liés à des activités extra-ordinaires (à préciser)					
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u></b>	<b>35 393 955</b>	<b>191 347 729</b>	<b>383 425 821</b>	<b>523 792 934</b>	<b>639 597 946</b>
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u></b>					
Décaissement sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-574 256 938	-78 000	-36 456 000	-2 628 000	-21 756 000
Encaissement sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles					
Décaissement sur acquisition d'immobilisations financières					
Encaissement sur cession d'immobilisations financières					
Intérêts encaissés sur placements financiers					
Dividende et quote part de résultats reçus					
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</u></b>	<b>-574 256 938</b>	<b>-78 000</b>	<b>-36 456 000</b>	<b>-2 628 000</b>	<b>-21 756 000</b>
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u></b>					
Encaissement suite à l'émission d'actions	<b>172 277 081</b>	<b>78 000</b>	<b>36 456 000</b>	<b>2 628 000</b>	<b>21 756 000</b>
Apport des associés	172 277 081	78 000	36 456 000	2 628 000	21 756 000
Apport extérieur	0	0	0	0	0
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissement provenant d'emprunts	<b>401 979 856</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Emprunt monnaie local	401 979 856	0	0	0	0
Emprunt ext	0	0	0	0	0
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	80 395 971	80 395 971	80 395 971	80 395 971	80 395 971
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</u></b>	<b>493 860 966</b>	<b>-80 317 971</b>	<b>-43 939 971</b>	<b>-77 767 971</b>	<b>-58 639 971</b>
<i>Incidences des variations des taux de change sur liquidités</i>					
en plus					
en moins					
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</u></b>	<b>493 860 966</b>	<b>-80 317 971</b>	<b>-43 939 971</b>	<b>-77 767 971</b>	<b>-58 639 971</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-45 002 016</b>	<b>110 951 758</b>	<b>303 029 850</b>	<b>443 396 963</b>	<b>559 201 974</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	0	-45 002 016	65 949 742	368 979 592	812 376 555
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	-45 002 016	110 951 758	303 029 850	443 396 963	559 201 974
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-45 002 016</b>	<b>65 949 742</b>	<b>368 979 592</b>	<b>812 376 555</b>	<b>1 371 578 530</b>

*Source : Auteur*

L'étude financière nous a permis de démontrer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du projet par l'évaluation des coûts d'investissement, l'élaboration des comptes de gestion et les états financiers. Toutefois, nous poursuivons notre analyse par l'évaluation du projet dans le dernier chapitre qui suit.

## **Chapitre 3- EVALUATION DU PROJET**

L'évaluation est un élément inséparable à l'exécution d'un projet. Elle permet de suivre notre situation après la réalisation. Ce chapitre, va démontrer l'impact du projet sur le plan économique et social. L'évaluation du projet est nécessaire pour mesurer la performance de l'entreprise pour valider sa création et puis commerçer les exploitations. Il permet aussi d'apprécier l'évolution de l'exploitation et le résultat du projet. Pour ce faire, nous allons utiliser des méthodes, des outils et des critères d'évaluation.

### **Section 1-Evaluation économique**

#### **1-1 La valeur ajoutée**

La valeur ajoutée la création de richesse grâce à la valorisation des ressources. Nous pouvons définir la valeur ajoutée comme étant la mesure de la production nouvelle réalisée dans une entreprise. Dans notre cas, nous avons un chiffre d'affaires de 578 490 864 Ariary dans la première année. Nous n'avons pas créé nous-mêmes la totalité de la valeur ajoutée car nous achetons des produits tels que les tissus de confection, les bobinots, la tôle flexible, les pointes de diamant, fil de tricot, l'électricité, etc. à d'autres entreprises. Il est intéressant donc de connaître le montant de ce que nous avons effectivement produit, c'est à -dire la valeur à ajouter aux biens que nous avons achetés à l'extérieur. C'est mesurer la valeur ajoutée.

En fait, pour connaître la valeur ajoutée de notre entreprise sur une période donnée il faut donc soustraire le chiffre d'affaires de l'entreprise (c'est-à-dire le montant des ventes pendant une année) et le montant total des consommations intermédiaires (c'est-à-dire la valeur des produits achetés à d'autres entreprises, incorporés dans la production). Soit, présentée par la formule suivante

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation intermédiaire}$$

La consommation intermédiaire regroupe les achats consommés, les services extérieurs et les autres services extérieurs. Le tableau ci-dessous va récapituler l'évaluation de notre valeur ajoutée (en Ariary).

Tableau n° 43 : Evaluation de la valeur ajoutée (en Ariary)

Désignation	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Valeur ajoutée	283 721 462	423 654 778	839 595 004	1 051 819 843	1 211 288 624

## 1-2 Les ratios

Le ratio, c'est le rapport des deux phénomènes qui pourraient avoir des relations directes ou indirectes entre eux. Plus précisément, il s'agit de ratios de performance économique à partir desquels nous pouvons visualiser la contribution de l'entreprise à l'économie toute entière. Donc, trois ratios ci-dessous seront à mettre en exergue :

-Le ratio de rentabilité financière :

$$R_1 = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

-Le ratio de rémunération des facteurs :

$$R_2 = \frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

-Le ratio de rendement apparent de la main d'œuvre :

$$R_3 = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif du personnel}}$$

Le tableau ci-après va montrer ces différents ratios au cours des cinq premières années :

*Tableau n° 44 : Ratios*

Désignation	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Valeur ajoutée	283 721 462	423 654 778	839 595 004	1 051 819 843	1 211 288 624
Charges du personnel	167 872 800	167 872 800	234 994 800	234 994 800	234 994 800
Bénéfice net	(17 800 245)	138 114 529	320 759 288	483 988 901	594 885 579
Effectif du personnel	37	37	51	51	51
R <sub>1</sub>	-0,06	0,33	0,38	0,46	0,49
R <sub>2</sub>	0,59	0,40	0,28	0,22	0,19
R <sub>3</sub>	7 668 148	11 450 129	16 462 647	20 623 918	23 750 757

Ce tableau, en ce qui concerne le ratio de rentabilité financière, fait état d'un chiffre négatif à la première année, cela indique que l'entreprise est déficitaire, mais il ne cesse de s'accroître jusqu'à la cinquième année marquant le pourcentage de bénéfice par rapport à la valeur ajoutée.

Tandis que le ratio de rémunération de facteur, permet de constater le décroissement de ces chiffres, cela veut dire qu'à la première année, la plupart de la valeur ajoutée est affectée pour combler les charges du personnel. Pourtant, il commence à diminuer jusqu'à la cinquième année, cela constitue une situation satisfaisante pour l'entreprise.

Quant au troisième ratio, il indique la valeur ajoutée moyenne apportée par chaque travailleur. Il n'arrête pas aussi d'augmenter chaque année, cela indique une situation favorable dans l'économie du pays.

## Section 2- Evaluation financière

Pour l'évaluation financière, nous allons étudier successivement la valeur actuelle nette (VAN), l'indice de profitabilité, le taux de rentabilité interne et la durée de récupération du capital investi.

## 2-1 La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette est la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement actualisées (MBA) et la somme des capitaux investis actualisés. D'une manière concrète, la VAN est présentée par la formule suivante

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

Où

i : taux d'intérêt de l'emprunt

j : durée de récupération des capitaux investis

I : montant des capitaux investis actualisés

Pour notre cas,

i : 20%

j : 5 ans

*Tableau n° 45 : Marges brutes d'autofinancement pour 20% de taux d'emprunt*

DESIGNATION	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
MBA	35 393 955	191 347 729	383 425 821	523 792 934	639 597 946
(1+i)-n	0,83	0,69	0,58	0,48	0,4
MBA actualisées	29 376 983	132 029 933	222 386 976	251 420 609	255 839 178
Cumul des MBA actualisées	29 376 983	161 406 916	383 793 892	635 214 501	891 053 679
Capitaux investis	574 256 938				

Nous avons obtenu la valeur actuelle nette suivante

$$VAN = 891 053 679 - 574 256 938$$

$$\boxed{VAN = 316 796 742 \text{ Ariary}}$$

Ainsi, la valeur actuelle nette est largement positive. On en déduire que le projet est très rentable.

## 2-2 L'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité est le rapport entre la somme des marges brutes d'autofinancement actualisées et la somme des capitaux investis actualisés.

$$IP = \frac{\sum_{j=1}^{n} MBA_j (1+i)^{-j}}{C}$$

891 053 679

IP = -----

574 256 938

IP = 1,55

### Conclusion

La rentabilité apportée par UN Ariary investie rapporte 0,55 Ariary de bénéfice. Pour ce cas, l'indice de profitabilité est supérieur à 1. Ainsi, le projet est très rentable.

## 2-3 Le taux de rentabilité interne

Le taux de rentabilité interne c'est le taux d'actualisation qui donne une valeur actuelle nette actualisée égale à zéro (0).

VAN = 0

Ci-haut, nous avons une VAN positive à partir d'un taux d'emprunt de 20 %, pour nous permettre d'obtenir le taux qui égalise cette VAN à zéro, nous allons calculer une autre VAN avec un taux plus supérieur à ce taux d'emprunt et après, faire l'interpolation linéaire.

Prenons par exemple un taux de 45 %

*Tableau n° 46 : Marges brutes d'autofinancement pour 45% de taux d'emprunt*

DESIGNATION	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
MBA	35 393 955	191 347 729	383 425 821	523 792 934	639 597 946
(1+i)-n	0,69	0,48	0,33	0,23	0,16
MBA actualisées	24 409 624	91 009 622	125 770 084	118 491 617	99 785 411
Cumul des MBA actualisées	24 409 624	115 419 246	241 189 330	359 680 947	459 466 357
Capitaux investis	574 256 938				
VAN	-114 790 580				

$$45\% \rightarrow \text{VAN} = -114 790 580$$

$$\text{TRI} \rightarrow \text{VAN} = 0$$

$$20\% \rightarrow \text{VAN} = 316 796 742$$

$$\frac{20\% - 45\%}{316 796 742 + 114 790 580} = \frac{\text{TRI} - 45\%}{114 790 580}$$

$$\text{TRI} (431 587 322) - 45\% (431 587 322) = - 25\% (114 790 580)$$

$$\text{TRI} (431 587 322) = 165 516 649,80$$

$$165 516 649,80$$

$$\text{TRI} = \frac{165 516 649,80}{431 587 322}$$

$$\text{TRI} = 38\%$$

Le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'emprunt. On peut déduire que le projet est rentable car le projet dispose une marge de sécurité 18% pour l'emprunteur plus exactement l'institution de microfinance CECAM. A cet effet, l'entreprise peut encore s'endetter davantage. Cependant, notre entreprise prévoit de s'autofinancer pour les 4 années restantes.

#### 2-4 La durée de récupération du capital investi (DRCI)

La durée de récupération du capital investi est le temps au bout duquel les marges brutes d'autofinancement est égal au montant du capital investi.

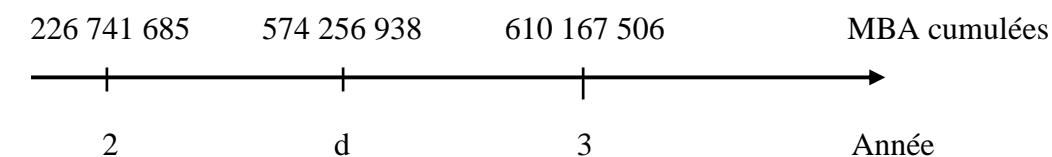
*Tableau n° 47 : Durée de récupération du capital investi*

Rubriques	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
MBA	35 393 955	191 347 729	383 425 821	523 792 934	639 597 946
MBA Cumulées	35 393 955	226 741 685	610 167 506	1 133 960 440	1 773 558 386
Capitaux investis		574 256 938			

La connaissance de cette date est nécessaire pour déterminer la capacité de récupération des capitaux investis.

D'après ce tableau, les capitaux investis seront récupérés entre la première et la deuxième année d'exploitation.

Soit « d » la date exacte à déterminer



$$\frac{574 256 938 - 610 167 506}{226 741 685 - 610 167 506} = \frac{d - 3}{2 - 3}$$

$$d (-383 425 821) - 3 ((-383 425 821)) = (-1) (-35 910 568)$$

$$d = \frac{-730 941 075}{-383 425 821}$$

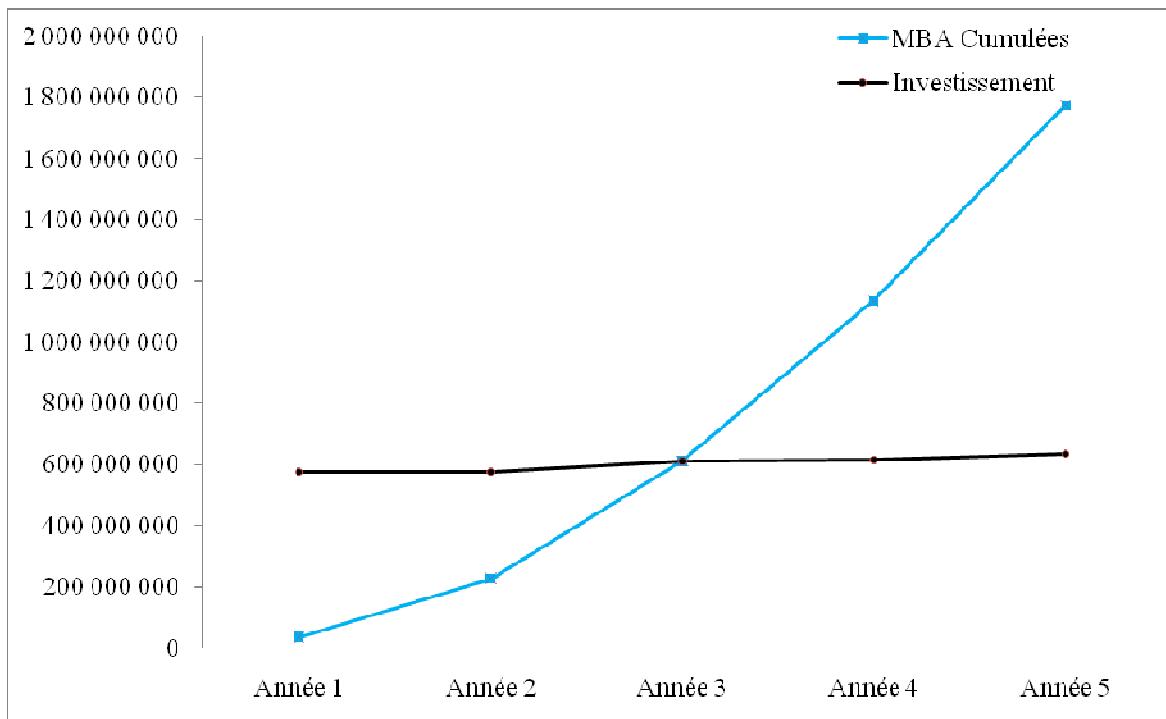
$$d = 1,9063 \text{ année}$$

$$0,9063 \times 12 \text{ mois} = 10,8756 \approx 10 \text{ mois}$$

$$0,8756 \times 30 \text{ jours} = 26 \text{ jours}$$

D'après le résultat, la date d'est de 1,9063 année. C'est-à-dire, les capitaux investis seront récupérés à la deuxième année plus exactement au dixième mois et 26 jours. Concrètement, ils seront récupérés au 26<sup>ème</sup> jour du mois de novembre de l'année 2.

Graphe n° 3 : Date de récupération des capitaux investis



Source : Auteur

Les capitaux investis seront récupérés avant la durée de vie du projet. Donc, le projet est rentable

## Cadre logique

Le cadre logique est la synthèse des activités et les indicateurs fixés

Tableau n° 48 : Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
<b>Objectif global</b>	Reproduire et vendre les uniformes des militaires	Un sixième des besoins en articles d'habillement des forces de l'ordre est honoré	Rapport technique auprès des services militaires	
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformiser les tenues militaires,</li> <li>• Satisfaire les besoins des militaires en offrant des produits de qualité</li> <li>• Assurer l'approvisionnement et la disponibilité des produits sur le territoire national,</li> <li>• Offrir une possibilité de choix en termes de taille</li> <li>• Créer des emplois aux jeunes malgaches</li> <li>• Contribuer à l'amélioration du tissu économique du pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune réclamation sur le respect des uniformités des tenues produites</li> <li>• 95% des clients satisfaits de la qualité des produits</li> <li>• 7 points de vente établis</li> <li>• 4 séries de la taille des militaires sont disponibles</li> <li>• 51 jeunes malgaches ont des emplois, une diminution du taux de chômage à 1%</li> <li>• Augmentation à 3% du PNB national</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche client</li> <li>• Bon de commande</li> <li>• Rapport d'activité</li> <li>• Statistique sur l'emploi (INSTAT)</li> <li>• Evolution du PNB (INSTAT)</li> </ul>	
<b>Résultat attendu</b>	Une reproduction et une vente de 127 261 uniformes militaires seront atteintes pendant les cinq années d'exploitation du projet.	Inexistance des appels d'offres pour faire la confection des tenues militaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche de production</li> <li>• Fiche de vente</li> </ul>	
<b>Activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrassement du terrain de construction</li> <li>• Construction du bâtiment de l'atelier de confection</li> <li>• Acquisition des matériels de confection modernes</li> <li>• Acquisition des matériels de transport, des matériels informatiques, des mobiliers</li> <li>• Recrutement des personnels</li> <li>• Rénovation des points de vente</li> <li>• Reproduction et vente des uniformes militaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un terrain de 1200 m<sup>2</sup> prêt à bâtir</li> <li>• Un atelier de confection construit</li> <li>• 39 grandes machines de confection acquises pendant 5 ans</li> <li>• Acquisition des matériels de transport, des matériels informatiques, des mobiliers</li> <li>• 51 personnels recrutés</li> <li>• 7 points de vente rénovés</li> <li>• 127 261 uniformes reproduits et vendus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de construction du bâtiment</li> <li>• Factures des achats des machines</li> <li>• Factures des achats des matériels de transport, informatiques et mobiliers</li> <li>• Fiche de paie</li> <li>• Rapport d'activités</li> </ul>	- Existence des fournisseurs des machines de confection modernes - Main d'œuvre performante
<b>Intrants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rouleaux des tissus de confection spéciaux militaires</li> <li>• Rouleaux de tricot, pointes de diamant, bobinots</li> <li>• Eau et électricité</li> <li>• Carburant et lubrifiant</li> <li>• Emballage et étiquette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 363 rouleaux des tissus consommés</li> <li>• 4 000 rouleaux de tricot, 1 000 bobinots et 15 800 pointes de diamants utilisés</li> <li>• 10 000 kW d'électricité et 4 000 m<sup>3</sup> d'eau consommées</li> <li>• 7 200 l de carburant et 1 920 l de lubrifiant utilisés</li> <li>• 202 639 emballages et étiquette utilisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factures des achats consommés (COTONA et SOMACOU)</li> <li>• Factures des achats non stockés (JIRAMA, Station service)</li> </ul>	
<b>Conditions préalables</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation du projet</li> <li>• Obtention des autorisations de reproduction des tenues militaires auprès des services militaires concernés</li> </ul>	- Accès au financement -Moyens financiers suffisants

## Section-3 Evaluation socio-économique

### **3-1 La création d'emploi**

La réalisation de ce projet contribue à la diminution du taux de chômage qui sévit à Madagascar. Ce pays accuse un faible taux d'industrialisation. L'accès à l'emploi des jeunes malgaches est primordial surtout pour ceux qui sont récemment entrés en chômage technique depuis la crise politique. Pour notre part, nous réussirons à créer une cinquantaine d'emplois directs grâce au présent projet.

Ainsi, l'effectivité du présent projet permet d'employer les jeunes diplômés et expérimentés en matière de coupe et couture.

### **3-2 Contribution au tissu économique du pays**

Comme il a été déjà prouvé que ce projet de confection des tenues militaires est très rentable et viable sur le plan financier, alors la promotion de la création d'entreprise est plus que nécessaire pour ce pays.

Ce projet présente des avantages sociaux (création d'emploi, amélioration des conditions de vie de la famille des personnels recrutés) et économiques (augmentation du PNB du pays grâce au paiement des impôts et taxes sur le bénéfice de l'entreprise, augmentation de la consommation locale en tissu de confection et diminution de l'importation des tenues militaires)

## **CONCLUSION PARTIELLE**

L'étude financière est l'évaluation du projet nous a permis d'estimer les coûts des investissements dans le premier chapitre, de calculer les amortissements des immobilisations, de présenter le plan de financement et le remboursement des dettes. Ainsi, les capitaux investis s'élèvent à 574 256 938 Ariary et nous devons procéder à l'emprunt avec une proportion de 70% des besoins en financement soit 401 979 856 Ariary.

Dans le second chapitre, nous avons pu présenter les différents tableaux relatifs aux comptes de gestion et des états financiers. D'après les différents tableaux, les activités de l'entreprise se portent à merveille car l'exploitation est très rentable et viable sur le plan financier. On a remarqué que la trésorerie ne cesse d'augmenter au cours des cinq années d'exploitation.

Le dernier chapitre a montré l'évaluation économique, financière et sociale du projet. Le projet a contribué à la création d'emploi des jeunes malgaches et les capitaux investis rapportent beaucoup de bénéfice à l'entreprise. Suite à l'utilisation des différents outils et critères d'évaluation, le projet est pertinent, efficient, efficace, viable et rentable car la valeur actuelle nette est largement positive, l'indice de profitabilité est supérieur à 1 et les capitaux investis seront préocement récupérés.

Ainsi, toutes les différentes études du projet ont montré que c'est un projet très intéressant et aussi un sujet d'actualité, alors faut le réaliser pour que tous ces bons indicateurs ne tombent pas à l'eau.

## **CONCLUSION GENERALE**

A l'issue de la présentation du projet, l'étude de faisabilité et organisationnelle et l'étude financière et l'évaluation économique et sociale, nous pouvons dire que ce projet de reproduction et de vente des modèles des tenues militaires est pertinent, efficace, efficient, rentable et viable. Ainsi, la réalisation de ces différentes analyses et études nous a permis de prendre une décision de mettre en œuvre et de rendre opérationnel le présent projet.

L'atelier de production sera implanté à Ambohimangakely vu que cet emplacement du projet présente des avantages comparatifs sur l'accès au terrain de construction, l'approvisionnement des matières premières et l'acheminement des produits finis.

La filière textile est une activité prometteuse et en développement à Madagascar grâce à l'existence de main d'œuvre performante en matière de confection. A cet effet, il est une activité génératrice de revenu car faute d'approvisionnement des tenues militaires surtout pour la police nationale, notre entreprise peut gagner une grande part de marché. Le marché des tenues militaires est encore loin d'être saturé dont l'offre s'avère insuffisante. Le marché disponible représente encore 60% et dans cette part disponible, nous pouvons occuper le 12,5%. Cet objectif sera atteint en adoptant des stratégies et politiques convenables. Il s'agit d'une stratégie PUSH et PULL et d'un politique marketing mix ou la politique de 4P. La mise en place des points de vente au niveau des six ex-provinces et dans la ville d'Antsirabe figure aussi parmi les stratégies en vue de rapprocher les clients qui se repartissent sur l'étendu national.

Ce projet a pour objet de reproduire uniquement les besoins en habillement de la police nationale pour la première année. Toutefois, il prévoira d'étendre les activités sur des nouveaux clients à savoir : la gendarmerie nationale et les forces armées à partir de la deuxième année d'exploitation. Pour le long terme, l'entreprise envisagera également les grandes sociétés de Madagascar telles que le COLAS, Shirit en fournissant des tenues de travail ou des combinaisons.

Pour pouvoir offrir des produits de qualité, l'entreprise doit appliquer une technique de production pointue par le biais de l'utilisation des machines de confection modernes, du recrutement des personnels qualifiés et expérimentés en matière de confection. Le respect de la conformité des mesures et des coupes, de l'alignement des assemblages permet de reproduire des tenues conformes. Le travail se fait aussi à la chaîne dont l'ordre des tâches

doit être respecté. Nous avons mis en place également une structure organisationnelle bien définie permettant de mettre en bonne marche le projet.

La création de cet atelier de confection est un projet intéressant par le fait qu'il offre des avantages tant sociaux, économiques que financiers. Comme avantages sociaux, le projet crée des emplois pour les jeunes et contribue à la réduction du taux de chômage.

Il est faisable sur le plan technique et organisationnel grâce à l'accès des équipements de confection et des matières premières. Il est viable sur le plan financier car la trésorerie de l'exploitation ne cesse d'augmenter graduellement au cours des cinq années d'exercices. Il est rentable sur le plan économique car il a une valeur actuelle nette positive de (316 796 742 Ariary) et un taux de rentabilité de 38% largement supérieur au taux de placement bancaire (20%). De plus, l'indice de profitabilité du projet est supérieur à 1 dont UN Ariary investi rapporte 0,55 Ariary de bénéfice à l'entreprise. Les capitaux investis seront récupérés dans 2 ans, 10 mois et 26 jours. Il procure également une valeur ajoutée avantageuse.

Ainsi, le présent projet est un moteur de développement de ce pays vu les multiples qu'il présente. Toutefois, sa réalisation dépend énormément à l'accès au financement suffisant pour faire fonctionner l'atelier de production.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Groupement des Entreprises Franches et Partenaires (G.E.F.P) ; 2008 ; Le secteur textile à Madagascar : fiche de synthèse ; MINEFE – DGTPE.
2. Samuel Raonitsoa RAKOTOMALALA ; Nov 2000 ; Guide de la création d'entreprise à Madagascar ; CITE.
3. Journal Madagascar Matin, N° 0419, du jeudi 11 novembre 2010.

## **WEBOGRAPHIE**

1. [http://www.textile-mada.com/component?option=com\\_xmap/Itemid,85/sitemap,1/](http://www.textile-mada.com/component?option=com_xmap/Itemid,85/sitemap,1/)
2. <http://www.laverite.mg/economie-a-madagascar/secteur-textile-source-de-revenus-de-milliers-de-personnes.html> du vendredi 08 janvier 2010
3. <http://www.textile-mada.com/fr/textile-mada-news.html>
4. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mix-marketing>

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : REPARTITION DE LA POLICE NATIONALE A MADAGASCAR

ANNEXE II : FONCTION ET PROFIL DU PERSONNEL

ANNEXE III : GRADE DE LA POLICE PAR CORPS

ANNEXE IV : COUPE DE CHEMISE

ANNEXE V : COUPE DE PANTALON DES TENUES DE TRAVAIL ET DE  
CEREMONIE

# **ANNEXES**

## **ANNEXE I : REPARTITION DE LA POLICE NATIONALE A MADAGASCAR**

Le tableau suivant récapitule l'effectif de la police nationale qui travaille à Madagascar.

<b>EX-PROVINCES</b>	<b>CP</b>	<b>OP</b>	<b>IP</b>	<b>BP et AP</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ANTANANARIVO</b>	156	178	438	2 798	<b>3 570</b>
<b>ANTSIRANANA</b>	16	16	45	560	<b>637</b>
<b>FIANARANTSOA</b>	21	23	65	801	<b>910</b>
<b>MAHAJANGA</b>	14	29	63	736	<b>842</b>
<b>TOAMASINA</b>	15	26	55	726	<b>822</b>
<b>TOLIARA</b>	13	29	53	643	<b>738</b>
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>301</b>	<b>719</b>	<b>6 264</b>	<b>7 519</b>

*Source : Direction des ressources humaines/SCPR de la police nationale du 18/10/2010*

CP : Commissaire de police

Ip : Inspecteur de police

AP : Agent de police

OP : Officier de police

BP : Brigadier de police

## **ANNEXE II : FONCTION ET PROFIL DU PERSONNEL**

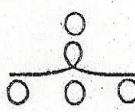
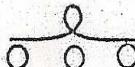
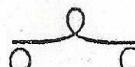
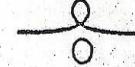
Fonction	Profil
Responsable administratif et financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant un diplôme de maîtrise en gestion ou économie</li> <li>✓ 5 ans d'expériences, de préférence dans le secteur textile</li> <li>✓ Ayant le sens de la communication</li> </ul>
Responsable marketing et commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayant un diplôme de maîtrise en marketing ou commerce</li> <li>• Ayant 5 ans d'expériences</li> <li>• Aisance relationnelle</li> <li>• Connaissance du milieu des militaires serait un atout</li> </ul>
Agent comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant un diplôme de licence en gestion</li> <li>✓ 2 ans d'expériences, de préférence dans le secteur textile</li> <li>✓ Dynamique</li> </ul>
Responsable de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 10 ans d'expériences dans un poste similaire</li> </ul>
Responsable de coupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant de BAC+2</li> <li>✓ 3 ans d'expériences dans un poste similaire</li> <li>✓ Bonne condition physique</li> </ul>
Responsable de couture	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant de BAC+2</li> <li>✓ 3 ans d'expériences dans un poste similaire</li> </ul>
Responsable technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant de BAC+2</li> <li>✓ 3 ans d'expériences dans un poste similaire</li> </ul>
Responsable de finition	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant de BAC+2</li> <li>✓ 3 ans d'expériences dans un poste similaire</li> </ul>
Livreur ou agent commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayant un diplôme de technicien supérieur en marketing ou commerce</li> <li>✓ 2 ans d'expériences</li> <li>✓ Aisance relationnelle</li> </ul>
Chauffeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avoir un permis de conduire en toute catégorie</li> <li>✓ Ayant de BAC</li> </ul>
Agents de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratique d'arts martiaux</li> <li>• 2 ans d'expériences dans le domaine de sécurité</li> <li>• Bonne condition physique</li> <li>• Sérieux et honnête</li> <li>• Niveau BEPC minimum</li> </ul>
Femme de ménage	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Niveau BEPC</li> <li>✓ Dynamique</li> <li>✓ Sérieuse</li> </ul>

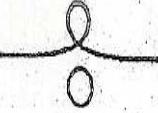
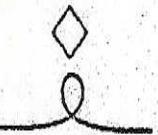
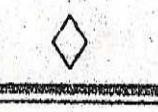
### **ANNEXE III : GRADE DE LA POLICE PAR CORPS**

#### **CORPS DES INSPECTEURS GENERAUX, CONTROLEURS GENERAUX ET COMMISSAIRES DE POLICE**

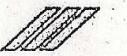
GRADES - CLASSES ÉCHELONS	INSIGNES DE GRADE CORRESPONDANTS	CARACTÉRISTIQUES
Inspecteur Général de Police : 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon	☆ ☆      ☆ ☆	Quatre étoiles de diamant argentées
Contrôleur Général de Police : 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon	☆      ☆ ☆	Trois étoiles de diamant argentées
Commissaire Divisionnaire de Police: 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon	☆      ☆	Deux étoiles de diamant argentées
Commissaire Principal de Police : 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon	○      ○ ○      ○ ○	Cinq pointes de diamant rondes argentées
Commissaire de Police de 1 <sup>re</sup> Classe : 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon	○      ○ ○      ○ ○	Cinq pointes de diamant rondes dont trois argentées et deux dorées
Commissaire de Police de 2 <sup>e</sup> Classe : 3 <sup>e</sup> échelon 2 <sup>e</sup> échelon 1 <sup>er</sup> échelon Commissaire de Police Stagiaire	○      ○ ○      ○	Quatre pointes de diamant rondes argentées

CORPS DES OFFICIERS DE POLICE

GRADES - CLASSES ECHELONS	INSIGNES DE GRADE CORRESPONDANTS	CARACTERISTIQUES
Officier Principal de Police de Classe Exceptionnelle : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>er</sup> échelon		Quatre pointes de diamant rondes argentées
Officier Principal de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>er</sup> échelon		Trois pointes de diamant rondes argentées
Officier de Police de 1 <sup>re</sup> Classe : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>er</sup> échelon		Deux pointes de diamant rondes argentées
Officier de Police de 2 <sup>me</sup> Classe : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>er</sup> échelon  Officier de Police Stagiaire		Une pointe de diamant ronde argentée

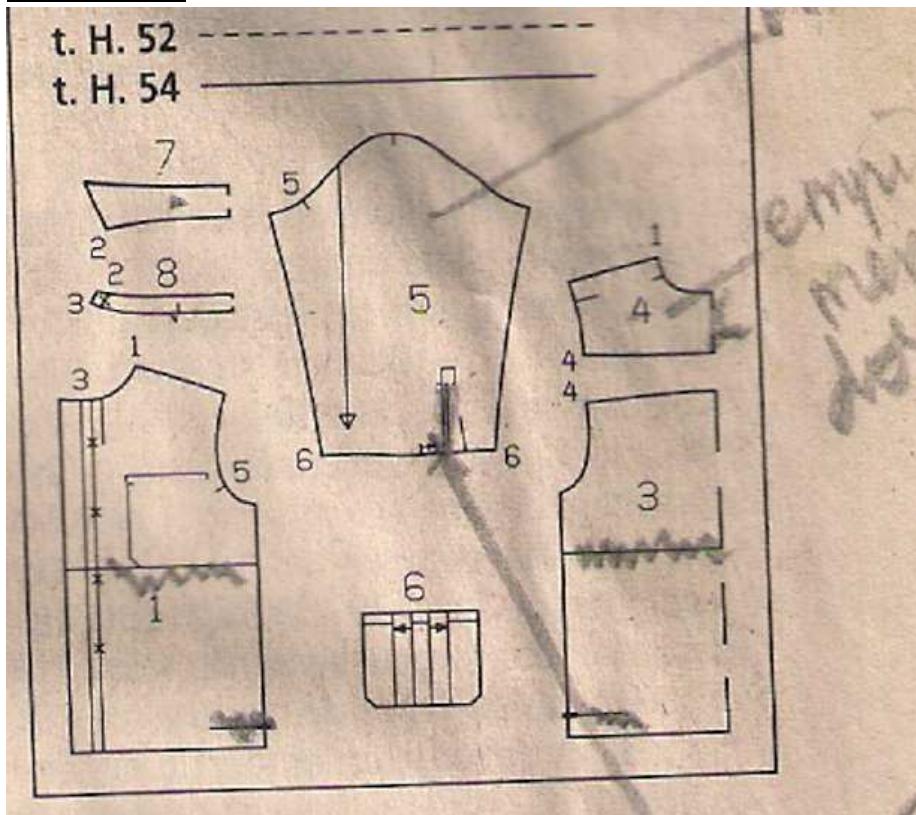
GRADES - CLASSES ÉCHELONS	INSIGNES DE GRADE CORRESPONDANTS	CARACTÉRISTIQUES
Inspecteur Principal de Classe Exceptionnelle : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Une pointe de diamant ronde argentée
Inspecteur Principal de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Une pointe de diamant carrée argentée doublée d'un alpha
Inspecteur de Police 1 <sup>e</sup> Classe : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Une pointe de diamant carrée argentée doublée d'un liséré

**CORPS DES BRIGADIERS  
ET AGENTS DE POLICE**

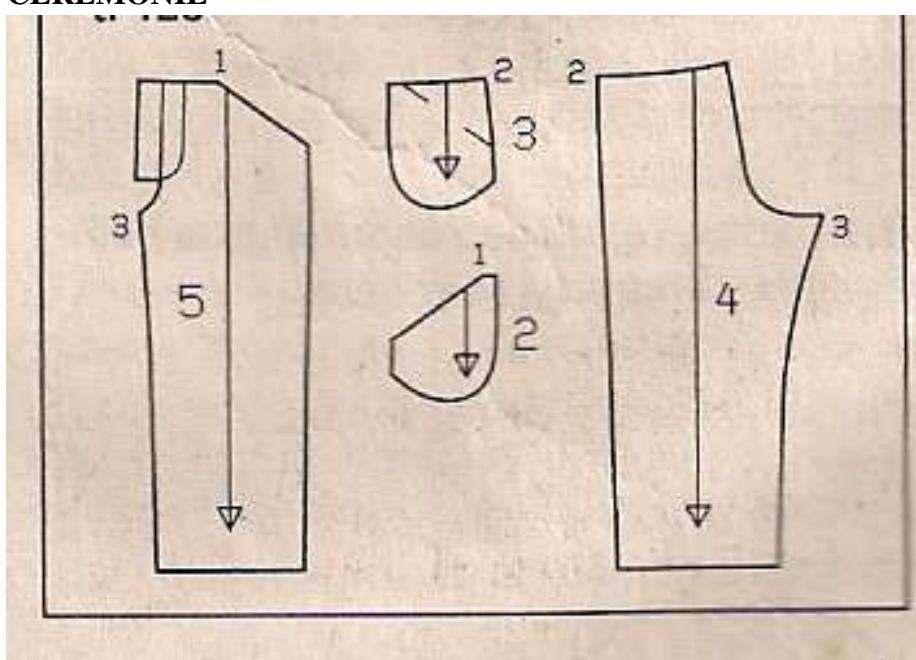
GRADES - CLASSES ECHELONS	INSIGNES DE GRADE CORRESPONDANTS	CARACTERISTIQUES
Brigadier-Chef de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Une pointe de diamant carrée dorée doublée d'un liséré
Brigadier de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Une pointe de diamant carrée dorée
Sous-Brigadier de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon	 	Quatre barrettes argentées en biais largeur 1cm  Trois barrettes argentées en biais largeur 1cm
Agent de Police : . 3 <sup>e</sup> échelon . 2 <sup>e</sup> échelon . 1 <sup>e</sup> échelon		Deux barrettes argentées en biais largeur 1cm
Agent de Police Stagiaire		Une barrette argentée en biais largeur 1cm

----- Le reste sans changement -----

**ANNEXE IV : COUPE DE CHEMISE**



**ANNEXE V : COUPE DE PANTALON DES TENUES DE TRAVAIL ET DE CEREMONIE**



## **ANNEXE VI : FICHE D'ENQUETE POUR LES FORCES DE L'ORDRE EN MATERIE D'HABILLEMENT**

### **A. Renseignements sur les répondants**

NOM : .....

Prénoms : .....

Corps : .....

Grade : .....

Services : .....

Lieu de travail : .....

### **B. Renseignements sur les tenues**

1. Vous avez combien de types des tenues ?..... (nombre)
2. les quelles ?..... (Types de tenue)

.....  
.....  
.....  
.....

3. Quelles sont les couleurs de vos tenues :

- Combat : - Pantalon ?.....couleur(s)  
- Veste ?.....couleur(s)
- Travail : - Pantalon ?.....couleur(s)  
- Chemise?.....couleur(s)
- Cérémonie : - Pantalon ?.....couleur(s)  
- Chemise?.....couleur(s)

4. Quels sont les types de linge utilisé à la fabrication des tenues de :

- Combat : - Pantalon ?.....(types)  
- Veste ?.....(types)
- Travail : - Pantalon ?.....(types)  
- Chemise?.....(types)
- Cérémonie : - Pantalon ?.....(types)  
- Chemise?.....(types)

5. Quels sont les accessoires de votre tenue ?

- .....
- .....
- .....

6. Quelles sont les couleurs des accessoires ?

- .....
- .....
- .....

### C. Renseignements sur les besoins annuels et les coûts des tenues militaires

1. Vous avez besoin de combien de tenue pendant une année ?

	Tenue de combat					Tenue de cérémonie					Tenue de travail					Accessoires des tenues				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nombres																				
- Policiers																				
- Forces armées																				
- Gendarmes																				

2. Combien coûtent les tenues de :

- Combat ? ..... Ariary
- Cérémonie ? ..... Ariary
- Travail ? ..... Ariary et
- les accessoires ? ..... Ariary

3. Ces prix sont-ils chers pour vous ?    1. Oui                0. Non

Si Oui, quels sont les prix abordables que vous proposez ?

- Combat ? ..... Ariary
- Cérémonie ? ..... Ariary
- Travail ? ..... Ariary et
- les accessoires ? ..... Ariary

4. Avez-vous besoin de facilité de paiement ?    1. Oui                0. Non

#### **D. Renseignements sur le marché des tenues**

1. Avez-vous déjà des fournisseurs permanent ?    1. Oui                      0. Non

Si Oui, quels sont ses noms ? . . . . .

. . . . .

2. Selon vous, quels sont les avantages que ces fournisseurs peuvent offrir ?

- . . . . .
- . . . . .

3. Quels sont les inconvénients de ces fournisseurs ?

- . . . . .
- . . . . .

4. Où sont leurs points de vente ? ..... (lieu)

5. Pouvez-vous acheter des tenues chez leurs points de vente ?    1. Oui                      0. Non

Si non, Pourquoi ? . . . . .

6. Est-ce que les fournisseurs actuels ont fait de livraison chez-vous ? 1. Oui                      0. Non

7. Êtes-vous satisfaits de leurs produits ?    1. Oui                      0. Non

Si non, Pourquoi ? . . . . .

8. Quels sont les critères des fournisseurs que vous aurez préféré ?

- . . . . .
- . . . . .

9. Comment communiquez-vous avec vos fournisseurs ?

1. Par appel téléphonique
2. Par SMS
3. Par courrier
4. Par radio
5. Par affichage
6. Autres à préciser . . . . .

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	I
SOMMAIRE.....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES GRAPHES ET CLICHES .....	VI
LISTE DES ABREVIATIONS .....	VII
INTRODUCTION .....	1
PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET.....	4
Chapitre 1 : PRESENTATION DU PROJET .....	5
Section 1- Historique de la filière textile à Madagascar .....	5
Section 2- Caractéristiques et justification du projet .....	7
2.1 - Identification de l'entreprise .....	7
2.2 - Caractéristique de la SARL.....	8
2.3 - Objectifs du projet.....	8
2.3.1 -Objectif global .....	8
2.3.2 -Objectifs spécifiques.....	9
2.4 -Intérêts du projet.....	9
2.4.1 -Sur le plan économique .....	10
2.4.2 -Sur le plan social .....	10
Section 3- Présentation du produit .....	11
3.1. La tenue de combat.....	11
3.2. La tenue de travail : .....	12
3.3. La tenue de cérémonie.....	14
3.4. Les accessoires des tenues .....	14
Section 4 : Présentation du promoteur et ses associés .....	17
Chapitre 2 : ETUDE DE MARCHE .....	17
Section 1- Description du marché .....	18
Marché visé.....	19
Section 2- Analyse de la demande .....	19
2.1. Besoins des clients.....	20
2.2. Quantité de la demande .....	20
Section 3- Analyse de l'offre .....	22

Section 4- Analyse de la concurrence (analyse de l'environnement) .....	24
4.1 -La concurrence directe .....	25
4.2 -La concurrence indirecte .....	26
4.3. Part du marché .....	26
Chapitre 3 : STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING ADOPTEES .....	27
Section 1- Stratégie marketing .....	28
1.1 -Stratégie PUSH .....	28
1.2 -Stratégie PULL.....	28
Section 2- Politiques marketing ou marketing mix .....	29
2.1 -Politique du produit.....	29
2.2 -Politique de prix .....	30
2.3 -Politique de distribution .....	30
2.4 -Politique de communication.....	31
CONCLUSION PARTIELLE.....	32
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET ORGANISATIONNELLE DU PROJET.....	33
Chapitre 1 : TECHNIQUE DE PRODUCTION.....	34
Section 1– Lieu d'exploitation et raison du choix.....	34
Section 2- Ressources.....	35
2.1. Ressources financières.....	35
2.2. Ressources humaines.....	36
2.3. Ressources matérielles.....	36
2.3.1. Matériels de confection.....	36
2.3.2. Matériels de bureau et matériels de gestion.....	41
2.3.3. Matériels de transport .....	41
2.4. Matières premières .....	41
2.5. Ressources informationnelles .....	42
Section 3- Processus technique de production et de distribution.....	42
3.1. Approvisionnement en matières premières .....	43
3.2. Processus de confection.....	44
3.3. Processus de distribution .....	46
Chapitre 2 : CAPACITE DE PRODUCTION .....	46
Section 1- Production envisagée .....	47
Section 2 - Besoins en facteurs de production .....	48

2.1. Achat des matières premières .....	48
2.2. Autres approvisionnements et les achats non stockés .....	49
2.3. Charges personnelles .....	51
2.4. Autres charges .....	52
Section 3 – Vente prévisionnelle.....	52
2.1-Qualité des produits attendus .....	52
2.2 -Quantité produite.....	53
2.3- Chiffre d'affaires prévisionnelles.....	53
Chapitre 3 : ETUDE ORGANISATIONNELLE.....	54
Section 1- Structure organisationnelle .....	54
1.1- Fonction de l'organigramme .....	55
1.2- Organigramme envisagé .....	55
Section 2- Attribution et description des tâches.....	56
2.1- Au niveau de l'atelier .....	56
2.1.1- Service administratif et comptable .....	56
2.1.2- Service de production .....	57
2.2- Au niveau des points de vente .....	58
Section 3- Chronogramme de réalisation .....	60
3.1. Mise en place du projet.....	60
3.2. Calendrier d'exécution .....	62
3.2.1. Planning de production .....	62
3.2.2. Planning de vente.....	62
CONCLUSION PARTIELLE.....	63
TROISIEME PARTIE : ETUDE FINANCIERE ET EVALUATION .....	64
Chapitre 1- LES INVESTISSEMENTS ET LES FINANCEMENTS .....	65
Section 1- Le coût des investissements .....	66
1.1. Immobilisations .....	66
1.1.1. Les infrastructures .....	66
1.1.2. Les matériels de confection.....	66
1.1.3. Les meubles et équipements .....	68
1.1.4. Les matériels de transport .....	70
1.1.5. Tableau récapitulatif des investissements .....	71
1.2. Fonds de roulement initial .....	72
1.3. Investissement total .....	72

Section 2- Amortissement des immobilisations .....	73
2.1. Notion sur les amortissements .....	73
2.2. Amortissement des immobilisations.....	74
2.3. Amortissement cumulé sur cinq années .....	78
Section 3- Plan de financement.....	79
Section 4- Tableau de remboursement des dettes .....	80
<b>Chapitre 2- LES COMPTES DE GESTION ET LES ETATS FINANCIERS .....</b>	<b>81</b>
Section 1- Les comptes de gestion .....	81
1-1 Les comptes des charges.....	82
1-1-1 Les achats consommés .....	82
1-1-1-1 Approvisionnement en matières premières .....	82
1-1-1-2 Les emballages .....	83
1-1-2- Les achats non stockés .....	83
1-1-3- Les autres charges .....	84
1-1-4- Les charges du personnel.....	86
1-2 Les comptes des produits .....	86
Section 2- Les états financiers.....	87
2-1- Bilan d'ouverture .....	87
2-2- Bilan prévisionnel .....	88
2.3- Compte de résultat par nature .....	88
2.4- Tableau des flux de trésorerie.....	90
<b>Chapitre 3- EVALUATION DU PROJET .....</b>	<b>92</b>
1-1 La valeur ajoutée .....	92
1-2 Les ratios .....	93
Section 2- Evaluation financière .....	94
2-1 La valeur actuelle nette (VAN) .....	95
2-2 L'indice de profitabilité (IP) .....	96
2-3 Le taux de rentabilité interne.....	96
2-4 La durée de récupération du capital investi (DRCI) .....	98
Cadre logique.....	100
Section-3 Evaluation socio-économique .....	101
3-1 La création d'emploi .....	101
3-2 Contribution au tissu économique du pays .....	101

CONCLUSION PARTIELLE .....	102
CONCLUSION GENERALE .....	103
BIBLIOGRAPHIE .....	X
WEBOGRAPHIE .....	X
LISTE DES ANNEXES .....	XI
ANNEXES .....	XII
TABLE DES MATIERES.....	XVI