

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

DEPARTEMENT GESTION

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION
OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE**

**PROJET DE CREATION D'UN
ATELIER ARTISANAL SPECIALISE EN MAROQUINERIE
DANS LA COMMUNE ALASORA**

Présenté par : Monsieur RANDRIANIRINA José

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE :

Monsieur ANDRIAMASIMANANA
Origène Olivier
Maître de conférence
Chef de département Gestion

ENCADREUR PROFESSIONNEL :

Monsieur RANDRIAMIARISOA
Mamy Alpha
Enseignant à l'Université

Date de soutenance : 08 Juin 2007

Année Universitaire : 2006-2007

REMERCIEMENTS

L'élaboration du présent mémoire n'aurait pu être réalisée sans la bienveillance de notre Seigneur et à l'appui considérable de diverses personnes, à qui nous tenons exprimer notre profonde gratitude. Ces quelques lignes leurs sont dédiées, en guise de ma reconnaissance.

Tous d'abord, Gloire à Dieu Tout Puissant, Père, Fils et Saint Esprit, loué soit Son Saint Nom. Il nous a donné la force, la santé et le savoir nécessaires à la réalisation de cet ouvrage.

Aussi, voudrions- nous exprimer mes vifs remerciements à :

- Monsieur RAJERISON Wilson Adolphe, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, car grâce à lui notre Université à sa raison d'être jusqu'à présent.
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie qui a utilisé tous les moyens dans le but de rendre meilleur notre faculté.
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférence, Chef de département Gestion de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo, notre encadreur pédagogique pour son aide et ses judicieux conseils durant notre formation.
- Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence, Responsable de l'Option Finances et Comptabilité, pour son aimable orientation.
- Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, Responsable de l'Option Marketing.
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Maître de conférence, Professeur, Responsable de l'Option Organisation et Administration d'Entreprise.
- Madame RAVALITERA Farsoa, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion.
- Tous les Professeurs et autres enseignants et vacataires de nous avoir transmis leurs connaissances.
- Monsieur RANDRIAMIARISOA Mamy Alpha, Enseignant à l'université, notre encadreur professionnel, pour d'expériences précieuses qu'il a bien voulu nous partager à l'élaboration du présent mémoire malgré ses lourdes responsabilités.
- Tous nos collègues pour l'ambiance chaleureuse que nous avons vécue durant les années passées ensemble à l'Université.
- Ma famille, amis et proches pour leur soutien moral et financier.
- Aux membres de jury.
- Tous ce qui ont, de près ou de loin, contribué à l'élaboration de ce mémoire, nous sommes très touché par le dévouement dont vous avez fait preuve.

A vous tous merci et que Dieu vous bénisse

SOMMAIRE

**THEME : PROJET DE CREATION D'UN ATELIER ARTISANAL
SPECIALISE EN MAROQUINERIE DANS LA COMMUNE D'ALASORA**

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES ET ABREVIATIONS

INTRODUCTION

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I- PRESENTATION DU PROJET

Section 1- Historique du projet

Section 2- Caractéristique du projet

Chapitre II – ETUDES DE MARCHE VISE

Section 1- Description du marché visé

Section 2- Analyse de l'offre et de la demande

Section 3- Analyse de la demande

Section 4- Analyse des concurrents

Section 5- Stratégie et politique marketing à adopter

Chapitre III- LA THEORIE GENERALE SUR LES CRITERES D'EVALUATION ET OUTILS

Section 1- Les outils d'évaluation

Section 2- Critère d'évaluation du projet

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

Chapitre I : TECHNIQUE DE PRODUCTION

Chapitre II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE

Section 1- Evolution de la production

Section 2- Production annuelle envisagée

Chapitre III : ETUDES ORGANISATIONNELLE

Section 1- Organisation administrative

Section 2- Gestion de ressources humaines

Section 3- Répartition des personnels

Section 4- Organigramme envisagée

Section 5- Chronogramme

PARTIE III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET

Chapitre I- COUT DES INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENT DU PROJET

Section 1- Coût des investissements

Section 2- Financement du projet

Chapitre II- ETUDES DE RENTABILITE

Section 1- Les comptes de gestions

Section 2- Les comptes prévisionnels

Section 3- Plan de trésorerie

Section 4- Bilan prévisionnel

Chapitre III- EVALUATION DU PROJET

Section 1- Evaluation économique : création de la valeur ajoutée, contribution au PIB,
Effet sur la finance publique

Section 2- Evaluation financière

Section 3- Evaluation sociale

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N °1 : Recensement à la commune Alasora en 2005

Tableau N °2 : Répartition de population par quartier

Tableau N °3 : Répartition de population selon l'âge

Tableau N °4 : Répartition de population par activité

Tableau N °5 : pluviosité annuelle de la région d'Imerina

Tableau N °6 : Variation de température

Tableau N °7 : Classification des gammes de produits

Tableau N °8 : Part de marché au pochar

Tableau N °9 : Part de marché route digue

Tableau N °10 : Part de marché artisanal d'Andravoahangy

Tableau N °11 : Tableau récapitulatif

Tableau N °12 : Offre moyenne sur le marché

Tableau N °13 : Estimation de l'offre

Tableau N °14 : Consommation annuelle

Tableau N °15 : Part de marché en volume et en chiffre d'affaires

Tableau N °16 : Croissance annuelle du marché en volume

Tableau N °17 : Prix pratiqué

Tableau N °18 : Les différentes machines

Tableau N °19 : Matériel et outillage

Tableau N °20 : MMB

Tableau N °21 : Matière première et leur provenance

Tableau N °22 : Approvisionnement en matière première

Tableau N °23 : Pourcentage de la production

Tableau N °24 : Répartition de la production annuelle envisagée

Tableau N °25 : Prévision de la production par mois

Tableau N °26 : Prévision de la production pluriannuelle

Tableau N °27 : Evolution des personnels

Tableau N °28 : Les ressources humaines

Tableau N °29 : Le calendrier général

Tableau N ° 30 : Matériels et outillages

Tableau N °31 : Les différentes machines

Tableau N °32 : Les MMB

Tableau N °33 : les immobilisations

Tableau N °34 : les amortissements

Tableau N °35 : Les MP

Tableau N °36 : Répartition des MP

Tableau N °37: Charge de personnel

Tableau N °38 : Salaire mensuelle

Tableau N °33 : Autre charge

Tableau N °40 : Récapitulation des charges

Tableau N ° 41 : Le FRI

Tableau N °42 : Plan de financement

Tableau N °43 : Remboursement des dettes

Tableau N °45 : Achat des matières premières

Tableau N °46 : Autre charge

Tableau N °47 : Achat non stocké

Tableau N °48 : Autre charge

Tableau N °49 : Charge financière

Tableau N °50 : Dotation aux amortissements

Tableau N °51 : Récapitulation des charges

Tableau N °52 : Estimation de ventes des cinq années

Tableau N °53 : Comptes de résultat prévisionnel

Tableau N °54 : Budget de TVA

Tableau N °55 : Plan de trésorerie

Tableau N °56 : Bilan année 1

Tableau N °57 : Bilan année 2

Tableau N °58 : Bilan année 3

Tableau N °59 : Bilan année 4

Tableau N ° 60 : Bilan année 5

Tableau N °61 : Evolution des valeurs ajoutées

Tableau N °62 Calcul de MBA

Tableau N °63 Calcul de TRI

Tableau N °64 Calcul de DRCI

Tableau N °65 Calcul de SR et PM

Tableau N °66 Projection des CA et les résultats

LISTE DES FIGURES

FIG1 : ARBRE DES PROBLEMES

FIG2 : ARBRE DES OBJECTIFS

FIG3 : PROCESSUS DE PRODUCTION

FIG4 : ORGANIGRAMME

FIG5 : DUREE DE VIE

LISTES DES ABREVIATIONS

CA : Chiffre d'affaires

CENAM: Centre National d'Artisanat Malagasy

CNAPS: Caisse Nationale pour la Prestation Sociale

DRCI : Délais de récupération des capitaux investis

FMI:Fonds Monétaire International

FRI : Fonds de roulement initial

INSTAT: Institut National pour les Statistiques

IP : Indice de profitabilité

ONU: Organisation des Nations Unies

OSTIE : Office Sanitaire de Tananarive Inter Entreprise

TRI : Taux de rendement interne

VAN : Valeur nette actuelle

INTRODUCTION

Compte tenu de la pauvreté imminente à Madagascar, l'Etat adopte une nouvelle politique afin de la réduire ; d'où le MAP (Madagascar Action Plan). En outre, une politique de développement de l'artisanat a été adoptée par le Ministère chargée de l'industrialisation et de l'artisanat afin que ce dernier puisse participer à l'essor économique. Elle consiste à la mise en place d'une organisation importante sur l'exploitation des produits artisanaux malgaches dont quelques uns risquent de disparaître.

C'est pour ces raisons que la création d'un atelier artisanal est bel et bien un projet d'actualité aussi bien pour le pays que pour les régions rurales.

Nous avons alors choisi ce thème : « PROJET DE CREATION D'UN ATELIER ARTISANAL SPECIALISE EN MAROQUINERIE DANS LA COMMUNE RURALE D'ALASORA »

Cet atelier assurera la production d'articles fabriqués en cuir. En dépit des problèmes permanents du chômage ambiant dans la plupart des pays en voie de développement comme Madagascar. La création de cet atelier constitue un véritable enjeu au développement économique et social de la localité sus citée.

Par conséquent, d'une part la mise en valeur de la maroquinerie assurera vers la diversification et l'amélioration de la qualité du produit fabriqué et d'autre part, cette création participera activement à la création d'emplois. L'objectif est d'élaborer des projets réalistes et prompts, de créer des activités génératrices de revenus et de nouveaux métiers, la finalité étant le développement socio-économique.

Pourquoi nous choisissons la région d'Alasora ? La fabrication artisanale et l'emplacement social se trouvent à la périphérie du capital. D'ailleurs, la production des produits en cuir, qui est le principal extrait de nos articles, nécessite un terrain spacieux. Et en plus, à la région d'Alasora, il y a des maroquiniers informels que nous invitons d'intégrer à notre atelier et de former des jeunes apprentis.

Néanmoins, ce secteur rencontre différents obstacles. A ce sujet, relevons l'appréhension de ne pouvoir exporter faute de brevet et de production griffée. A cela s'ajoutent les aléas de la destruction de l'environnement dû entre autres par les menaces

d'extinction de certains animaux. Cet ensemble de fait constitue de sérieuses menaces au développement de la fabrication des articles en cuir

Disons que nous avons consacré beaucoup plus de temps à l'élaboration de ce projet. En effet, nous avons pu le réaliser grâce à un stage pratique des notions théoriques acquises à la faculté DEGS gestion à savoir les enquêtes auprès des services publics et privés, et les collectes d'informations sur internet.

A propos du présent document, notre étude se subdivise en trois grandes parties : la première partie concerne l'identification du projet et comporte trois chapitres :

Chapitre I : Présentation du projet

Chapitre II : Etudes de marché visé

Chapitre III : La théorie générale sur le critère et outils d'évaluation.

La deuxième partie traite la conduite du projet à laquelle s'insère trois chapitres :

Chapitre I : Les techniques de production

Chapitre II : Capacité de production envisagée

Chapitre III : Etude organisationnelle

La troisième partie s'oriente sur l'étude financière du projet qui s'étend sur trois chapitres :

Chapitre I : Coûts des investissements et financement du projet

Chapitre II : Etudes de rentabilité

Chapitre III : L'évaluation du projet.

PARTIE I

IDENTIFICATION DU PROJET

Un projet selon AFNOR, «est une démarche spécifique qui permet de structurer une réalité à venir », il est donc nécessaire de l'identifier, de connaître les différents éléments de base pour mieux appréhender son évolution.

Cette phase d'identification du projet consiste à clarifier l'idée du projet qui est encore vague, pour cela la formulation et la hiérarchisation des objectifs sont indispensables, l'outil utilisé à cette fin est l'arbre des objectifs.

Notons que notre projet en question s'était identifié à partir des contraintes majeures de lutte contre la pauvreté édictée par les directives générales de l'ONU pour le troisième millénaire et composée comme condition préalable par les Bailleurs de Fonds traditionnels Banque Mondial et le FMI.

Ensuite, vu la crise politique qui sévissait dans le pays récemment, beaucoup d'entreprises avaient licencié leurs employés et d'autres étaient même obligées de fermer leur porte. A cet effet, le taux de chômage à Madagascar s'est accru d'un coup.

Enfin, devant l'ampleur du défi imposé par la mondialisation, Madagascar devrait avant tout rattraper les temps perdus en créant de nouveaux emplois par un projet intitulé « Projet de création d'un atelier artisanat spécialisé en Maroquinerie dans la commune d'ALASORA »

Chapitre I : PRESENTATION DU PROJET

Ce chapitre a pour objet de présenter l'historique de l'origine de la maroquinerie ainsi que les caractéristiques du projet.

Section 1- Historique du projet_

Pour donner un historique, nous allons élaborer les points suivants :

- traits saillants de l'environnement économique et social du métier
- les grandes évolutions

1.1- Traits saillants de l'environnement économique et social du métier_

L'activité de maroquinerie couvre la production d'articles en cuir très divers tels que sacs dame, sacs de voyage, valises, porte documents, attaches casés, portes billets, porte feuilles, porte monnaie, ceinture... Si au départ, le cuir constituait la matière première de base plus tard, on faisait aussi appel à d'autres matières telles que le tissu, les matières plastiques

ou en cuir artificiel, les fibres

et les cartons. Les articles dits de luxe mobilisent leur part des peaux de reptiles, d'oiseaux rares, de poisson (caïman, serpent, lézard, requin,...)

Pour une meilleure compréhension de l'activité de transformation de peaux et des cuirs, il a été prévu d'étudier avec la filière maroquinerie, l'activité des cordonneries et à un moindre degré celle de la tannerie. La cordonnerie s'adresse à la production de chaussures et la tannerie concerne l'activité de transformation des peaux vertes en cuirs.

A Madagascar, l'activité de transformation de cuir a démarré vers le début du siècle, pourtant elle n'a réellement pris de l'ampleur qu'après la première guerre mondiale, période où l'activité de cordonnerie fait à main a connue un développement marqué. L'activité de maroquinerie par contre n'a enregistré qu'une croissance limitée bien que Madagascar possède un cheptel bovin assez important. L'activité de tannerie n'a jamais été assez dynamique. En effet, seule unité industrielle de tannerie à laquelle s'ajoute vers les années 80 une centaine d'unités artisanales s'exerce dans la filière tannerie. Il semblait donc que faute d'une collecte bien organisée, plus de la moitié de la production de peaux est abandonnée quelque part dans la nature.

Conscient de cette situation, l'Etat malgache a lancé une vaste campagne de sensibilisation pour la collecte des peaux. Une campagne qui a été d'ailleurs appuyée par l'installation de deux unités industrielles de tannerie à Antsiranana et à Ambositra. En ce moment, l'exportation de peaux a été fortement limitée afin de pouvoir alimenter les industries locales. Il est noté que le secteur de l'artisanat a aussi bénéficié des retombées de cette mesure et la filière maroquinerie a enregistré un essor très remarquable.

1.2- Grandes évolutions

Toutes les entités intéressées, de loin ou de près, par l'activité de maroquinerie ont toujours considéré à raison que le cuir constitue l'élément central, le facteur clé de ces activités. Aussi, des mesures particulières de production ont été prises (tant à l'exportation qu'à l'importation) afin que les opérateurs industriels puissent disposer de la quantité nécessaire de peaux et de cuirs.

L'adoption récente de la politique de libéralisation dans le domaine des peaux et des cuirs a engendré une perturbation profonde et dangereuse pour les producteurs effectifs.

Dès lors, on remarque que les importants opérateurs s'investissent plutôt dans l'exportation des peaux. Les deux grands investisseurs en matière de tannerie (Tannerie

d'Anjeva et Casagrande) se sont lancés dans ce genre d'opération jugée plus rémunératrice ce qui semble vrai tant que la valeur du franc malgache reste faible. On constatera donc tristement que la quantité des peaux traitées ou non disponible sur le marché s'est fortement baissée (plus de 50%) face à cette situation, certains opérateurs ont du s'orienter vers l'exploitation de cuir ou vers d'autres matières similaires.

Section 2 : Caractéristique du projet

Pour caractériser notre projet, nous déterminerons

- Le design évolutif
- L'intérêt du projet
- L'analyse des objectifs
- Caractéristique de la région

2.1- Design évolutif

Il s'agit d'un projet de création d'un atelier d'artisanat, l'implantation géographique est prévue dans la région d'Analamanga commune « Alasora »

Vu le manque de professionnalisme auprès de maroquinerie malgache, l'atelier lancera et fabriquera de nouveaux articles en cuir. Le projet fera bien partie de la politique de développement efficace de l'artisanat à Madagascar.

Aussi bien avec son identité qu'avec son statut, il fera partie du secteur économique formel. Nous pouvons dire donc que c'est un ensemble d'activité de production des biens manufacturés et de services de base essentiellement manuel. En somme, notre projet rassemble beaucoup de points qui caractérisent l'artisanat.

2.2- Intérêts du projet

Le projet est une source de revenu pour le promoteur et une création d'emploi et d'activités pour la région. De toute évidence l'Etat peut en tirer du bénéfice sur le développement de secteur artisanal et une contribution à la relance économique et le raffermissement des articles ayant de meilleure qualité artisanale. Par conséquent, ce projet a l'intention de promouvoir une image et une importance au produit local.

2.3- Analyse des objectifs

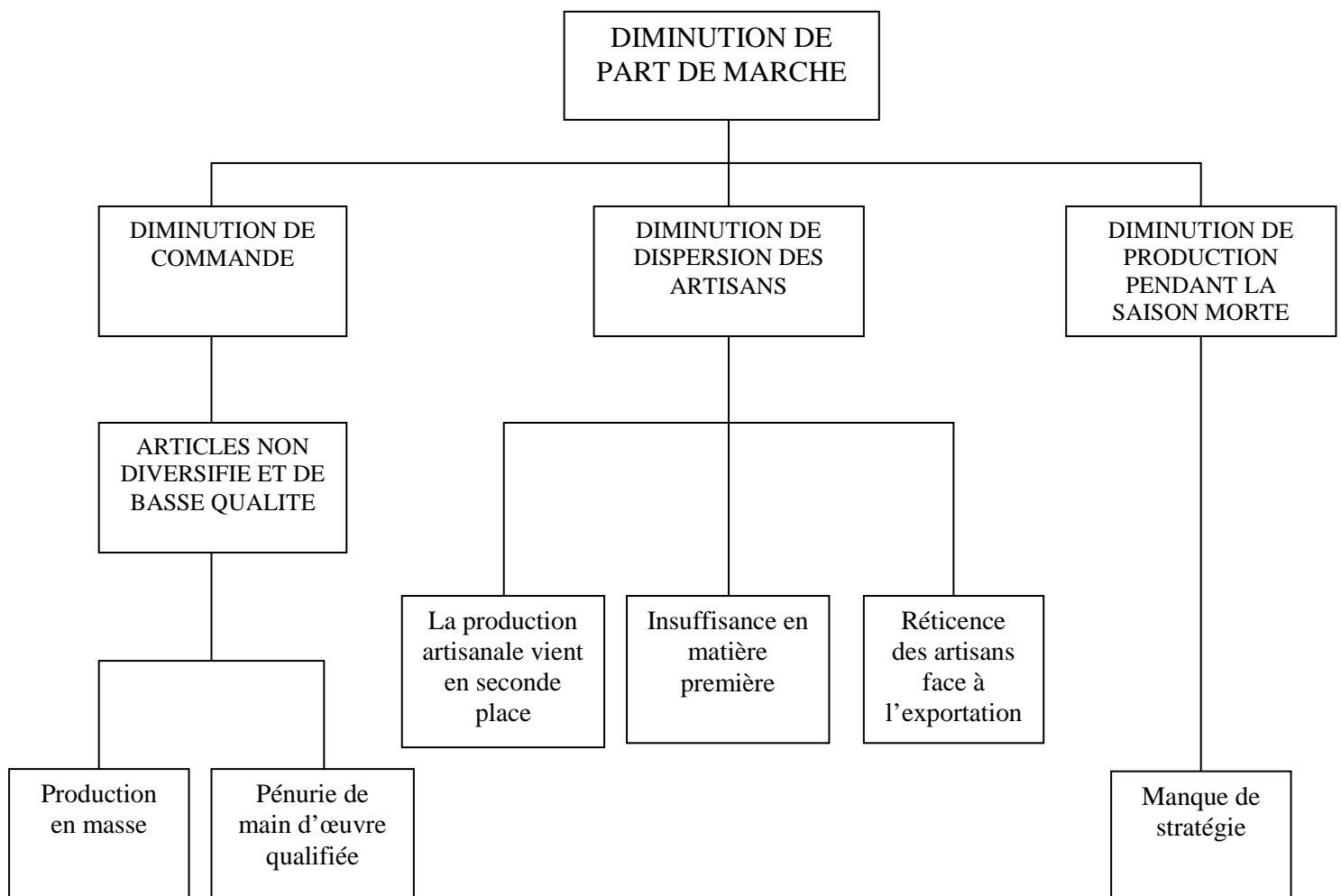
Pour analyser les objectifs, nous allons utiliser l'arbre des problèmes puis nous déduisons l'arbre des objectifs.

2.3.1- L'arbre des problèmes

Pour que nous puissions définir nos objectifs, il est essentiel de connaître les problèmes existants liés à la maroquinerie.

Dans ce cas, nous prenons donc les problèmes ensuite nous relierons de cause à effet et pour mieux les identifier, le schéma n° 1 ci-après nous détaillera et notons de ça fait que la lecture de l'arbre se fait de bas vers le haut des causes à effets.

FIG 1 : ARBRE DES PROBLEMES



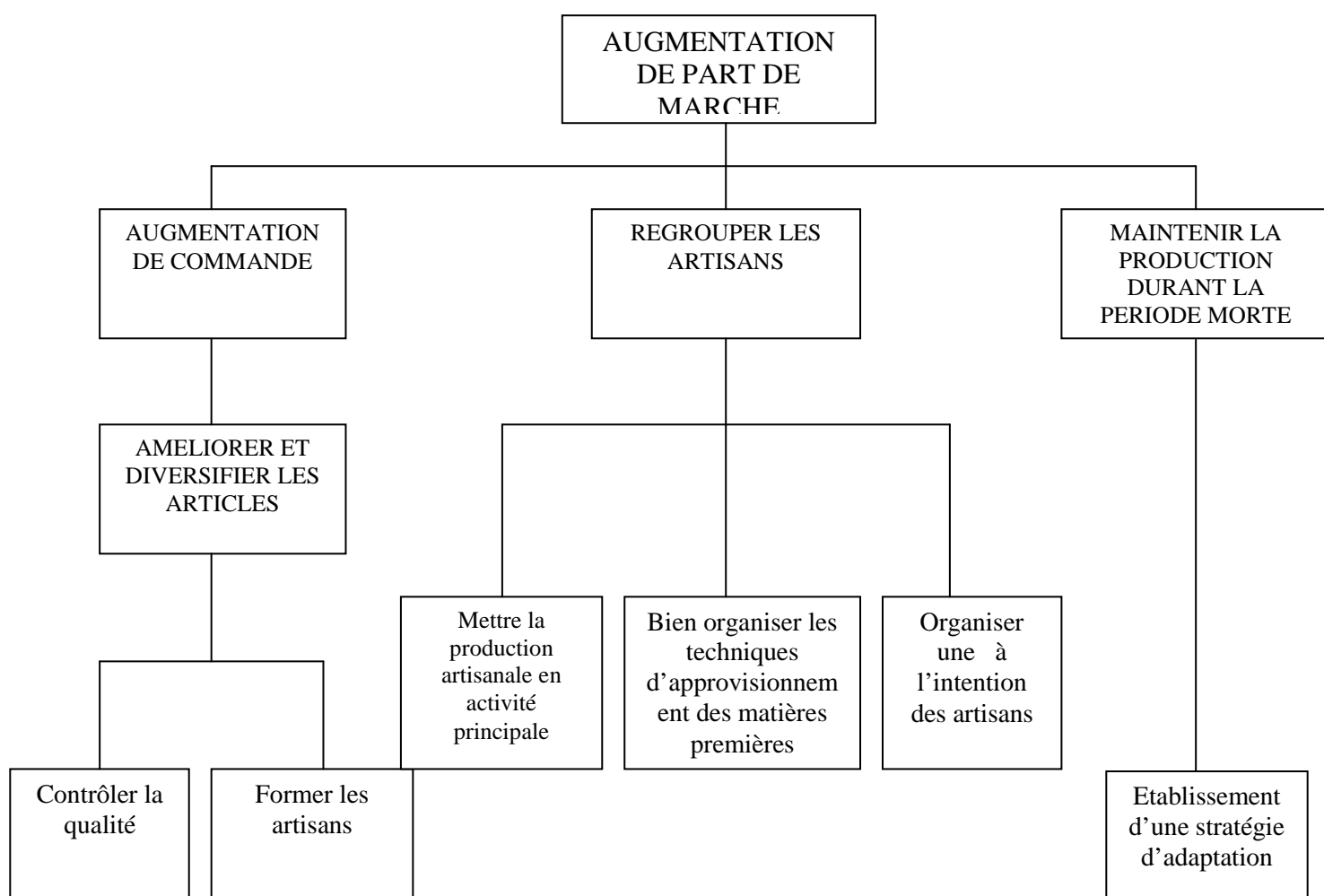
Source : Documentation CENAM

2.3.2- Arbre des objectifs

Rappelons que l'arbre des objectifs est une structure hiérarchique décomposant les objectifs en paliers successifs.

A noter aussi que la lecture de l'arbre des objectifs se fait de bas en haut répond à la question : « pourquoi réalise t-il cet objectif ? », tandis qu'en haut vers le bas répond à la question : « Comment atteindre l'objectif ? »

FIG 2 : ARBRE DES OBJECTIFS



Source : DocumentationC ENAM

2.4- Caractéristiques de la région

Pour caractériser, prenons les suivants :

- données démographiques
- données climato graphiques
-

2.4.1- Données démographiques

D'après le tableau ci-dessous pris par le recensement de la population de cette région dispose d'une population de 31.550 d'habitant en 2005 pour une superficie totale de 44 km², soit une densité de 717 d'habitant par km².

Tableau n°1 : recensement Alasora 2005

Population résidente	Superficie	Densité (habitant / km²)
31550	44 km ²	717

Le tableau n°2 : Répartition de la population par quartier

N°	Quartiers	Superficie	Nbre d'habitant	Densité (habitant/km²)
1	Alasora	2,10	1.783	849,04
2	Ambatomalaza	1,15	2.345	2.039,13
3	Amboaroy	1,71	3.859	2.256,72
4	Ambodivoanjo	1,10	1.644	1.494,54
5	Ambodivondava	1,30	1.879	1.445,38
6	Ambohidrazaka	0,85	1.521	1.789,41
7	Ambohimarina	3,50	849	242,57
8	Ambohitanety	1,60	616	384,00
9	Ambohitromby	2,70	581	215,18
10	Ampahibato	4,20	1.313	312,61
11	Ankadiaivo	2,45	1.672	682,44
12	Ankadindratombo	1,5	2.738	825,33
13	Ankazobe	2,15	789	366,97
14	Est-Mahazoarivo	3,50	2.037	867,71
15	Mahatsinjo	2,90	1.394	480,68
16	Mandikanamana	4,05	450	428,57
17	Miadana	3,20	1.130	353,12
18	Mendrikolovana	3,24	1.448	446,91
19	Mahintsy	2,50	1.003	401,20
20	Sud Ambohipo	1,30	1.499	1.153,07

Source : Président du quartier 2005

Le tableau n° 3 suivant présente la répartition de la population de la commune Alasora selon l'âge et le sexe.

Selon l'enquête, nous pouvons dire que la commune a une population active puisque 55,74% ont entre 18 à 50 ans et 10,53% sont des jeunes entre 11 à 17 ans. Cela nous permet de déduire que la commune possède une qualité de population pour son développement.

Tableau n°3 : Répartition de la population selon l'âge

Age	Nombre d'habitant	Pourcentage
[0 – 10]	7.268	23,03
[10 – 17]	3.322	10,53
[18 -50]	17.586	55,74
> 50	3.374	10,69
Total	31.550	100

Source : commune Alasora

Nous pouvons diviser les activités de la population

Tableau n° 4 Répartition de la population par activité

Activités	Pourcentage
Paysan	65
Artisans	3
Salariés privés	14
Commerçants	10
Fonctionnaires	6
Transporteurs	5

Source : commune Alasora

Le tableau nous montre le pourcentage des activités pratiquées par la population de la commune Alasora dont 3 % sont tous des artisans.

2.4.2- Données climato graphiques

Dans la région d'Imerina centrale, la moyenne annuelle de la pluviosité est de 1.364mm en 118 jours.

Tableau n°5 : pluviosité annuelle de la région d'Imerina

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Pluv. mm	34,27	329,1	207,2	57	26,4	6,2	6	7	10,1	46,1	140,7	300,5
Jours	20	17	18	9	8	6	5	4	8	7	11	15

Moyenne des années 1989 à 1998

La température moyenne annuelle rencontrée dans la région est de 19,3°C avec un minimum de 9,2°C en mois de juillet et au maximum de 27,3°C au mois de décembre. La variation de température de la région est présentée dans le tableau suivant.

Tableau n°6 : variation de température de la région d'Imerina

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Température min. en °C	17	17,2	16,6	15,4	12,9	11	9,2	10	11	13,5	14,7	16,3
Température max. en °C	27	26,7	26,6	25,25	23,6	21,3	20,8	21,3	23,7	26,1	27,1	27,3
Température moyenne	22	21,9	21,6	20,5	18,3	16,2	15	15,7	17,4	19,8	20,9	21,8

SOURCE : Service météorologie Ampandrianomby

Chapitre II : ETUDES DE MARCHE

L'étude de marché est une notion qui regroupe un ensemble d'outils et de techniques permettant de rechercher des données quantitatives et qualitatives sur un marché et les analyser dans le but d'aider la prise de décision mercatique concernant un produit ou un service présent ou présenté sur le marché. L'idée de base de cette mercatique est de consulter les consommateurs ou d'une manière générale, le marché avant d'entreprendre toute une action commerciale.

Section 1- Description du marché visé

La description du marché visé s'avère indispensable pour nous assurer nous même l'existence de débouchés pour nos articles.

Dans cette vision, nous effectuerons pour commencer une étude clientèle et les produits étudiés.

11- Clientèle cible

Depuis longtemps, la plupart d'entre nous pensent encore que les articles en cuir sont destinés pour les riches que ce soit des malgaches ou des étrangers. En un mot nous disons « produits de luxes ». Par ailleurs, les vendeurs et les acheteurs de ces produits confirment que les articles en cuirs ont été mis sur le marché pour chaque classe sociale mais nombreux sont ceux qui ne savent pas encore son existence.

Les clientèles visées sont de classe populaire, moyenne, bourgeoise, étranger et l'exportation. Ce sont presque toute la population qui pourrait acheter des articles en cuir mais selon le degré de gamme de produit.

Les tableaux suivants nous confirment

12- Les produits étudiés

Les produits de la maroquinerie sont en général des articles artisanaux utilitaires qu'on peut classer en trois catégories :

- 1- Petite maroquinerie : porte clé, porte monnaie, porte feuilles,
Moyenne maroquinerie : sacs dame, cartable, mallette
Grande maroquinerie : valise
- 2- Cordonnerie : chaussures
- 3- Habillement : pantalon, blouson, jupe, veste

Nous consacrons nos études sur la maroquinerie.

Les produits sont classifiés en trois gammes : le bas, le moyen et le haut de gamme.

Cette classification est basée sur la :

- Qualité de produit : degré de finition
- Prix des produits : bas prix, prix accessible, prix élevé
- Clientèle visée : classe populaire, moyenne, bourgeoise, étranger et l'exportation

Produit bas de gamme : bas prix, classe populaire,....

Produit moyen de gamme : prix accessible, moyenne....

Produit haut de gamme : prix élevé, haute qualité, bourgeoise ; étranger

Ce sont les caractéristiques des produits

Tableau n°7 : classification des gammes de produits

Produits	Matières	Gammes
Sac banane	Cuir zébu	Bas
Sac à dos	Cuir zébu	Bas
Cartable	Cuir zébu	Bas
Sac dame	Cuir zébu	Moyen
Porte feuille	Cuir zébu	Moyen
Sac dame	Cuir crocodile	Haut
Mallette	Cuir zébu	Moyen
Cartable	Cuir crocodile	Haut
Porte feuille	Cuir crocodile	Haut
Porte clé	Cuir crocodile	Haut
Mallette	Cuir crocodile	Haut

Tableau N°8 : Part de marché Pochard Behoririka

Types de produits	Marché local	
	Etrangers	Malagasy
Bas de gamme	13%	87%
Moyen de gamme	25	75%
Haut de gamme	75%	25%
Moyenne	37.88%	62.12%

Source : Etude

En deuxième lieu, le cas de marché artisanal Andravoahangy :

Tableau N°9: Part de marché artisanal d'Andravoahangy

Types de produits	Marché local	
	Etrangers	Malagasy
Bas de gamme	22.5%	77.5%
Moyen de gamme	36.5%	63.5%
Haut de gamme	64.5%	35.5%
Moyenne	41.17%	58.83%

En dernier lieu, prenons le marché artisanal de la route digue :

Tableau N°10 : Part de marché artisanal route digue

Types de produits	Marché local	
	Etrangers	Malagasy
Bas de gamme	30%	70%
Moyen de gamme	46.6%	53.4%
Haut de gamme	74%	26%
Moyenne	50.2%	49.8%

D'après ces tableaux, nous constatons que les produits en cuir sont destinés pour toutes personnes mais selon son degré de gamme

Tableau n°11 : TABLEAU RECAPITULATIF

Marché	Clients étrangers	Clients malagasy
Marché pochard	37.8%	62.12%
Marché Andravoahangy	41.17%	58.83%
Marché route digue	50.2%	49.8%
Moyenne	43.08%	56.92%

Source : Etude

En récapitulant nous déduisons que sur le marché local les clients étrangers sont en 43.08 % des acheteurs des produits en cuir et 56.92 % des clients malagasy donc les clients visés sont des classes populaires et les étrangers mais selon le degré de gamme de produits.

Section 2- Analyse de l'offre

La détermination de l'offre a été réalisée suite aux interviews effectuées auprès des vendeurs, des boutiques, de individus étrangers et malagasy, et auprès de certains artisans qui vivent dans la région d'Alasora

2.1- Offres moyennes existantes sur le marché local

Dans le tableau n° 13 ci-dessous, l'offre en moyenne existant sur le marché c'est-à-dire ceux des ateliers et producteurs d'Antananarivo

TABLEAU N° 12 : OFFRES MOYENNES EXISTANTES SUR LE MARCHÉ

Désignation	Quantités
<u>Produits :</u>	
<u>Bas de gamme :</u>	
- Ceinture zébu	1.080
- porte clé	900
- cartable	150
- porte feuille	1.500
- porte billet	1.500
<u>Moyen de gamme :</u>	
- sac dame	150
- cartable homme	100
<u>Haut de gamme : (cuir rare)</u>	
- porte feuille	1.000
- porte billet	1.200
- porte lunette	500
- sac dame	200
- cartable	100
- mallette	20
- ceinture	900

Ce tableau nous montre l'offre moyenne sur les marchés d'artisanat en cuir d'Antananarivo.

2.2- Estimation de l'offre

Etant donné que l'exportation des articles en cuirs n'existe pas encore à Madagascar, alors notre atelier a décidé de fabriquer presque toutes les articles sur le marché, la taille du marché dans lequel nous projetterons de vendre nos articles

Tableau n° 13 : ESTIMATION DE L'OFFRE

Désignation	Quantités
<u>Produits :</u>	
<u>Bas de gamme :</u> (zébu)	
- Ceinture	240
- porte feuille	300
- porte billet	267
- porte lunette	198
- porte clé	235
<u>Moyen de gamme</u> (zébu)	
- sac dame	72
- cartable homme	62
<u>Haut de gamme :</u> (cuir rare)	
- porte feuille	279
- porte billet	300
- ceinture	199
- porte lunette	255
- sac dame	95
- cartable	68
- mallette	21

D'après ce tableau n°13, notre estimation est inférieure à l'offre existante sur le marché car nos clients seront composés des distributeurs, de représentant exclusifs, des clients hors région et des clients sur le lieu de production sans oublier ceux des concurrents.

Section 3- Analyse de la demande

Pour établir la fréquence d'achat de notre clientèle, nous devons nous référer aux enquêtes sur terrains que nous avons effectué. Comme elle n'achète les produits qu'occasionnellement, il est fortement difficile de préciser la période exacte mais de toute façon nous pouvons dire qu'elle consomme à chaque période de fête surtout pendant les périodes de vacances.

En plus, les nombres des touristes ne cessent d'augmenter à partir de 2003, plus de 300.000 touristes sont venus à Madagascar en 2006.

Le tableau suivant montre les consommations annuelles des produits en cuir

Tableau n° 14 consommations annuelles

Désignation	Quantités
<u>Produits :</u>	
<u>Bas de gamme</u> : (en zébu)	
- Ceintures	10000
- portes feuilles	10000
- portes billets	10000
- portes lunettes	10000
- porte clé	10000
<u>Moyen de gamme</u> : (en zébu)	
- sacs dame	3000
- cartables homme	3000
<u>Haut de gamme</u> : (croco)	
- portes feuille	10000
- portes billet	10000
- ceintures	10000
- portes lunettes	10000
- sacs dame	5000
- cartables	5000
- malles	1000

D'après le tableau de l'offre existant et le tableau n°15 de la demande, la demande est supérieure à l'offre. Cela nous montre que le marché sur les produits en cuir est encore loin d'être saturé.

Pour mieux conclure, le marché des articles en cuir a tendance à s'accroître de mieux en mieux grâce à l'intervention de l'Etat qui autorise peu à peu l'exportation des produits.

Section 4- Analyse de la concurrence_

Pour bien maîtriser le marché, nous devons connaître les principaux concurrents sur le marché, les prix pratiqués et enfin la part de marché que l'on peut acquérir.

4.1- Les principaux concurrents

Notre atelier apercevra généralement 2 sortes de concurrents qui sont directs et indirects. Les concurrents directs sont ceux qui vendent le même type de produit que nous. Les concurrents indirects sont ceux qui vendent d'autres types de produits mais satisfaisant les mêmes besoins.

4.2- Etudes de prix

L'établissement des prix dépend essentiellement de l'article considéré, de sa dimension et surtout sa qualité. Par contre nous les rapprocherons avec ceux du marché actuel de façon à obtenir une marge suffisante.

4.3- La part de marché

Notre atelier espère obtenir les 10% de la demande non satisfaite sur le marché national pour la première année. Estimons donc notre part de marché à 3% au début de la réalisation de ce projet et présentant par le tableau ci-dessous :

Tableau n° 15 : part de marché en volume par année

Désignation	Quantités
<u>Produits :</u>	
<u>Bas de gamme :</u>	
- Ceinture zébu	240
- porte feuille	300
- porte billet	267
- porte lunette	198
- porte clé	235
<u>Moyen de gamme :</u>	
- sac dame	72
- cartable homme	62
<u>Haut de gamme : (croco)</u>	
- porte feuille	279
- porte billet	300
- porte lunette	199
- ceinture	255
- sac dame	95
- cartable	68
- mallette	21
Total	2591

A la troisième année, nous fabriquerons d'autres articles. Cette diversification sera surtout pour les touristes puisque les étrangers s'intéressent aux nouveaux produits (sous-main, porte document, sac de voyage...)

Cela ne veut pas dire que l'atelier laissera tomber les marchés nationaux et les articles précédents, par contre il adoptera une autre stratégie comme le combinaison de l'article avec les « ROFIA ». Le taux de croissance est donc évalué à 5% et le tableau de croissance annuel en volume sera présenté comme suit.

Tableau n° 16 : la croissance annuelle du marché en volume

Articles \ Années	1	2	3	4	5
Bas de gamme	1240	1526	2365	2473	2611
Moyen de gamme	134	161	250	261	275
Haut de gamme	1217	1492	2312	2418	2553
Total	2591	3179	4927	5152	5439

Section 5- Stratégie et politique marketing à adopter

Cette section nous permettra à la description des stratégies et les politiques à adopter pour atteindre les objectifs de vente.

5.1- Les stratégies marketing à adopter

Selon Michael Porter¹ « la stratégie est une combinaison des fins que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens pour lesquels elle cherche à les atteindre ». Dans notre étude, nous retenons les stratégies « Push » et « Pull »

Les stratégies « Push » consistent à pousser les produits vers les clients afin de satisfaire leur besoin.

Les stratégies « Pull » consistent à pousser les clients vers le produit c'est à dire, il faut les inciter à acheter le produit.

5.2- Les politiques marketing à adopter

Pour notre étude, nous choisissons le politique de marketing mix qui se base sur le produit, le prix, le placement, et la communication

5.2.1- Le produit

La politique de produit consiste à produire de façon à satisfaire les besoins exacts des consommateurs ; c'est-à-dire de produire ce que l'on peut vendre et non vendre ce que l'on a produit.

¹ : Cour gestion de stratégie

5.2.2- Le prix

Cette politique consiste à étudier le prix par exemple il faut que notre prix soit inférieur à celle des concurrents mais cela ne veut pas dire qu'il n'est pas profitable et accessible aux différents clients. Nous avons donc adopté à la fois la politique de pénétration et la politique d'écrémage ; c'est-à-dire qu'on va pratiquer un prix plus bas que celui des concurrents pour qu'il soit accessible à tous et nous valorisons notre marque pour fidéliser les clients étrangers qui sont généralement des touristes. Nous choisissons la politique de pénétration pour les produits bas de gamme et d'écrémage pour les produits haut de gamme. Ainsi, nos prix seront affichés dans le tableau ci-après :

Tableau 17 : prix pratiqués

Produits	P u (Ar)
<u>Bas de gamme :</u>	
- Ceinture zébu	10.000
- porte feuille	10.000
- porte billet	10.000
- porte lunette	10.000
- porte clé	10.000
<u>Moyen de gamme :</u>	
- sac dame	40.000
- cartable homme	40.000
<u>Haut de gamme :</u> (croco)	
- porte feuille	30.000
- porte billet	30.000
- porte lunette	30.000
- ceinture	30.000
- sac dame	150.000
- cartable	200.000
- mallette	400.000

5.2.3- Le placement

Le placement consiste à trouver les points stratégiques de vente pour que le produit puisse se vendre au mieux. Pour nos produits, nous allons choisir les distributeurs, les représentants exclusifs et aussi les points de vente comme ceux dans les grands hôtels ou les boutiques dans les différents sous douanes.

5.2.4- La communication

- La publicité

Elle consiste à inciter les clients à acheter pour que le produit soit connu par les clients, il faut faire quelques annonces soit par les médias, soit par la presse afin que les clients puissent connaître les renseignements concernant les produits.

- La promotion

Elle consiste à pousser les clients à acheter pour que la vente puisse s'améliorer. Il faut organiser quelques réductions de prix, c'est à dire il faut inciter le client à essayer le produit par exemple.

Chapitre III- THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES D'EVALUATION D'UN PROJET

Section 1- Les outils d'évaluation d'un projet

La théorie micro-économique classique retient quatre méthodes d'appréciation sur la rentabilité économique d'un investissement :

- La Valeur Actuelle Nette (VAN)
- L'indice de profitabilité (IP)
- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)
- Le Délai de Récupération du Capital Investis (DRCI)

1.1- la Valeur Actuelle Nette

Il s'agit de déterminer si montant de l'investissement est inférieur à la somme des revenus actualisés qu'il procure. Cette différence positive ou négative s'appelle la Valeur Actuelle Nette.

Le calcul de la VAN se fait après détermination du taux d'actualisation du montant du capital investi et de la durée de rentabilité financière du projet de la manière suivante :

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

Dont : MBA : la Marge Brute d'Autofinancement

(1+i) : le taux d'actualisation

j : la durée de rentabilité financière

I : Capital investi

Selon cet outil, dont la valeur actuelle nette est positive est considérée comme rentable.

1.2- L'indice de profitabilité (IP)

C'est une autre présentation du calcul de la VAN qui se sert à comparer des investissements de montant différents.

Cette méthode sélectionne l'investissement dans le rapport entre :

$$Ip = \frac{\text{Recette actualisée}}{\text{Investissement initial}}$$

Ou

$$Ip = \frac{VAN}{\text{Investissement initial}} + 1$$

Doit être supérieur à 1

1.3- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le Taux de Rentabilité Interne du projet est le taux qui permet d'égaliser le décaissement dû à l'investissement aux cash flow prévisionnels générés par le même investissement.

La problématique est similaire à celle de la VAN au détail près qu'il faut chercher le taux qui équilibre l'investissement de ses revenus actualisés, on a donc :

$$I = \sum_{i=1}^j \frac{C_i}{(1+i)^i}$$

La VAN décroît avec l'augmentation du taux i et le taux pour lequel la $VAN = 0$ s'appelle TRI

14- Le Délai de Récupération du Capital Investis (DRCI ou Pay-Back)

C'est un outil fondé sur le temps nécessaire aux revenus d'un investissement pour récupérer la mise de fonds initial.

L'intérêt et la rentabilité du projet sont ignorés, c'est en fait un délai différent de celui nécessaire à la rentabilité financière car inférieure au délai de viabilité économique, ce critère s'applique assez bien à des projets technologiques que l'obsolescence rend caduque avant l'achèvement de la période économique. Cet outil est toutefois bien peu efficace en cas de choix entre deux projets de durée inégale. Entre un investissement sur 5 ans qui récupère le capital au bout de 3 ans et un projet sur 10 ans qui récupère le capital au bout de 5 ans. On ne peut sérieusement choisir entre 3/5 et 5/10.

Section 2- Les critères d'évaluation d'un projet

Le succès d'un projet peut être apprécié en combinant divers critères à savoir :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficacités
- L'impact
- La durabilité

2.1- La pertinence

Elle mesure la corrélation entre les objectifs du projet et les objectifs de développement sur le plan global et sectoriel par rapport aux besoins réels des groupes cibles.

Elle permet de répondre à la question : les objectifs du projet sont-ils pertinents par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires ?

2.2- L'efficacité

L'efficacité se réfère au coût et rythme auquel les interventions sont transformées en résultats. Elle se réfère à l'utilisation optimale des ressources dans la production des outputs.

C'est l'économie dans la poursuite des objectifs. Voici quelques questions qui relèvent de l'efficience :

- Dans quelle mesure le projet recourt-il aux ressources disponibles localement ?
- Les intrants et les extrants sont-ils disponibles dans les délais requis ?

2.3- L'efficacité

L'efficacité s'apprécie par la comparaison des objectifs et des résultats : la différence entre ce qui était prévu et les réalisations. C'est le degré de réalisation des objectifs ou des résultats.

Voici quelques questions d'efficacité :

- Quel est le degré de réalisation des objectifs du projet : quantité, qualité, respect des délais d'exécution ?
- Ces produits contribuent-ils à la réalisation des objectifs du projet ?

2.4- L'impact

L'impact analyse les effets directs et indirects du projet :

- Quels sont les effets du projet sur les bénéficiaires ?
- Quels sont les effets inattendus du projet ? sur les bénéficiaires et au delà d'eux ?

2.5- La durabilité

La durabilité vise à évaluer la capacité de l'action ou des résultats à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure. Il s'agira de la viabilité organisationnelle, technique, économique, financière, politique, culturelle.

- Dans quelle mesure les bénéficiaires peuvent-ils gérer et faire fonctionner le programme sans l'assistance extérieure ?
- Dans quelle mesure le projet s'intègre t-il dans le fonctionnement normal de l'institution ?
- Les bénéficiaires peuvent-ils supporter les charges de fonctionnement du projet après l'aide extérieure ?
- Quel est la capacité d'autofinancement et autogestion du programme ?

PARTIE II

CONDUITE DU PROJET

La conduite du projet englobe toutes les techniques de production. La détermination des personnes que nous engagerons, et, des risques et problèmes. Pour ce faire, prenons une à une les principales étapes précitées.

Chapitre I Les techniques de production

Les techniques de production sont l'ensemble des procédés et des méthodes à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif et qui sont nécessaires à l'exploitation de notre atelier. Ce chapitre se subdivise en deux sections bien distinctes identifiant les divers matériels et déterminant le processus de production.

Section 1- Identification des matériels de production

Les instruments nécessaires pour la fabrication se présentent sous divers aspects, ce sont les machines, les différents outils et des matériels de conditionnement.

1.1- Les diverses machines

Ce sont les machines pour élaborer les préparations et la fabrication du produit. Le tableau suivant illustre le fournisseur et le prix en Ariary.

Tableau n° 18 : Les différentes machines

Désignation	Quantité	Provenance
Machine à coudre	2	USM
Machine à parer	1	USM
Machine à coudre à canaux	1	CREATEC
Machine à parer les poids	1	SUTEAU
Machine à lustrage	1	BRIN

1.2- Les différents outils

Dans la maroquinerie, les outillages jouent un rôle très important. Ils sont composés de :

- tranchet
- pince
- Vernis
- Compas
- Règle métallique
- Marteaux à river
- Marteaux à sertir

Pour ces différents outillages, nous estimons à 200.000 Ariary leur montant.

Les matériels ne suffisent pas pour le déroulement de notre activité. Nous avons encore besoins d'autres matériels accessoires tels que :

- les matériels de nettoyages
- les matériels et mobiliers de bureau

1.3- Matériels de nettoyage

Les matériels seront nominés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 19 : Matériels de nettoyages

Désignation	Quantité	Unité
Balai	4	u
Pelles	4	u
Tabliers pour les ouvriers	10	u

Les matériels seront achetés chez les quincailleries dans la ville.

1.4-Matériels et mobiliers de bureau

Etant donné que l'atelier a besoin de meubles, leurs désignations, quantités, coûts unitaires sont présentés dans le tableau n° 22 ci-dessous.

Tableau n° 20 : Matériels et Mobiliers de Bureau

Désignation	Quantité
Etagère	4
Table	2
Chaise	4
Bureau	2
téléphone	2
machine à écrire	2

Ils seront achetés à Madagascar plus précisément chez les menuiseries dans la région ou notre atelier sera installé.

1.5-Installation de l'eau, d'électricité et de téléphone

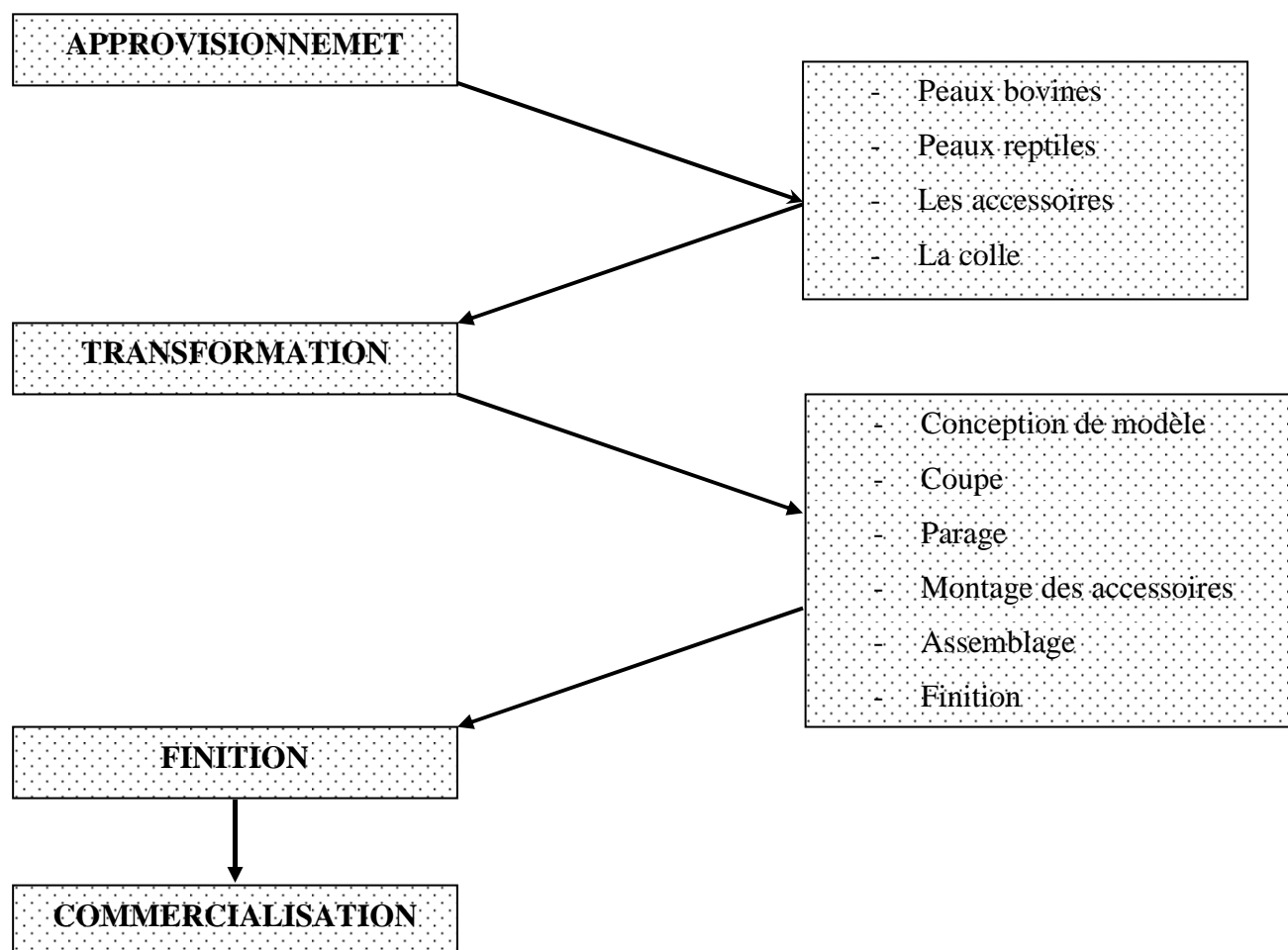
Comme la fabrication des produits en cuire est un travail de précision, il est nécessaire d'avoir l'électricité et en plus les machines pourraient marcher par le courant électrique donc il paraît évident d'avoir l'électricité et aussi de l'eau pour quelques besoins surtout pour les ouvriers. Le téléphone joue un rôle primordial au sein de l'atelier pour que les clients puissent contacter.

Section 2- Le processus de production

Le processus de fabrication est basé en général sous trois fonctions principales dont :

- l'approvisionnement
- la transformation
- l'expédition

FIG 3 : PROCESSUS DE PRODUCTION



2.1- L’approvisionnement en matière première

En premier lieu présentons dans le tableau suivant les matières premières à utiliser et leurs provenances.

Tableau n° 21 : les matières premières et leurs provenances

Désignation	Quantité	Provenance
Peau bovine	100	CASSAGRANDE
Peau reptile	60	CROCFARM
La colle	500	HATIM

Le total d'approvisionnement en une année est de 100 unités de peau de bovine, 60 unités de peau de reptile, 500 unités de la colle. Ensuite, illustrons l'approvisionnement en matière par le tableau qui suit.

Tableau n° 22 : Approvisionnement en matière première

Intitulé	Produit		
	Bas de gamme	Moyen de gamme	Haut de gamme
Peau de zébu	50	13	37
Peau de reptile			60
La colle	200	60	240

Voilà la répartition des matières premières selon les différents gamme de produits.

.2.2-La transformation

Dans la maroquinerie, on peut fixer quelques opérations essentielles qui sont comme processus de production normal :

- La préparation des modèles :

Cette préparation des modèles consiste à créer les modèles et à préparer les gabarits par un carton.

- Le découpage :

Cela consiste à découper le cuir en différente pièce en fonction des gabarits à l'aide de couteau tranchant.

- Le parage :

Les pièces découpées sont d'abord parées, c'est à dire amincir les bords des pièces de cuir afin de faciliter la couture.

- Le collage :

Le collage consiste à rabattre et coller sur lui même avant d'être conçue avec une autre pièce.

- L'assemblage :

Qui consiste d'assembler les pièces et de monter les accessoires tels que les fermoirs, le poignet composant du produit.

- La finition:

La finition sert à enlever les traces de colle et à huiler les fils et à teinter les bords si le cuir est teinter.

- La teinture :

A teinture du cuir est presque à la mode aujourd'hui, c'est pour cela que nous introduisons la teinture dans le processus de production. La teinture consiste à teinter la surface du cuir.

2.2-La commercialisation :

C'est l'action de rendre l'article. Nos principaux acheteurs seront divers à cela s'ajoute nos gros acheteurs, les étrangers ainsi que les représentants exclusifs de l'atelier et les autres distributeurs.

Chapitre II- Les capacités de productions envisagées

La capacité de production envisagée se définit par les possibilités d'exécution durant une période donnée de l'unité.

Ce chapitre consacre l'évolution de la production, la production annuelle envisagée et les différents facteurs de production.

Section I- L'évolution de la production

Le tableau suivant indique l'évolution de la production suivant les mois.

Tableau n° 23 : pourcentage de la production suivant les mois

Article \ Mois	Janvier – février - mars	Avril – mai – juin – juillet – août - septembre	Octobre – novembre - décembre
Bas de gamme	15%	60%	25%
Moyen de gamme			
Haut de gamme			

Le pourcentage de la population est lié au pouvoir d'achat des clients à la saison considérée et aux pourcentages de quantité vendue.

Pendant le premier trimestre de l'année, c'est à dire le mois de janvier, février et mars, la production est moins élevée qu'aux deux trimestres suivants. En d'autre terme, les gens n'a pas d'argent suite aux fêtes de fin d'année et de nouvel an.

Les deux trimestres suivants montrent une augmentation très importante soit 60% de la production annuelle, les causes peuvent être les vacances et aussi l'arrivée des touristes. Le dernier trimestre, la production est à 25% de la production annuelle à cause de la rentrée scolaire et aussi les étrangers rentrent chez eux.

Le mois de décembre, la vente augmente en raison de la fête de la fin d'année et de nouvel an mais notre production reste à 25% pour le trimestre. Soulignons que les articles en cuirs peuvent être stockés pendant une longue durée qui ne risque de nuire la qualité.

Comme le pourcentage de production est à 60% de la production annuelle, les stocks peuvent bien exister de toute évidence les 25% du dernier trimestre suffisent à satisfaire les besoins de la clientèle de ce trimestre considéré.

Section2- Production annuelle envisagée

Les matières premières de base de production peuvent se stocker plus d'un an alors dans le calcul de production, nous tenons compte que la période où nous pouvons bien augmenter la quantité à fabriquer.

Voici le tableau suivant la répartition de la production

Tableau n° 24 : répartition de la production annuelle envisagée (unité : nombre)

Désignation	Production annuelle	15%	60%	25%
Bas gamme	1240	186	744	310
Moyen e gamme	134	20	80	34
Haut de gamme	1217	182	730	305

Le tableau n° 25 ci-après fait apparaître la prévision de la production suivant les mois.

Tableau n° 25 : prévision de la production suivant le mois

Mois	Nombre de jours	Production par mois	Gammes		
			Bas	Moyen	Haut
Janvier	20	128	62	6	60
Février	20	130	62	7	61
Mars	20	130	62	7	61
Avril	20	258	124	13	121
Mai	20	258	124	13	121
Juin	20	259	124	13	122
Juillet	20	259	124	13	122
Août	20	260	124	14	122
Septembre	20	260	124	14	122
Octobre	20	115	103	11	101
Novembre	20	116	103	11	102
Décembre	20	118	104	12	102
Total	240	2591	1240	134	1217

Voilà les capacités de production suivant le mois concernant la première année d'exploitation.

Le tableau n° 27 en bas nous montre la production pluriannuelle ;

Tableau n° 26: prévision de la production pluriannuelle

Articles	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Bas de gamme	1240	1526	2365	2473	2611
Moyen de gamme	134	161	250	261	275
Haut de gamme	1217	1492	2312	2418	2553
Total	2591	3179	4927	5152	5439

Notre production s'augmente de 1,2% de la production de l'année précédente cela pour l'augmentation de la part de marché.

Chapitre III : Etude organisationnelle :

Pour étudier l'organisation de l'entreprise, nous allons parler tout d'abord l'organisation chargée du personnel ensuite la gestion des ressources humaines, l'organigramme et le chronogramme.

Section 1 : Organisation administrative

L'organisation administrative englobe l'organisation juridique de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise artisanale.

1.1- Organisation juridique de l'entreprise artisanale

La création d'une entreprise demande une certaine formalité, c'est à dire qu'elle doit avoir un siège, une raison sociale, une forme juridique et un statut.

Cependant cette procédure dépend surtout de son statut juridique. La plupart de temps, les points essentiels à considérer sont :

- Le dépôt de statut au tribunal du commerce
- L'immatriculation statistique à l'INSTAT
- La publication de la constitution dans un journal d'annonce légale
- L'adhésion à la CNaPS
- L'affiliation à l'OSTIE

Le statut de l'atelier d'art est le suivant :

- 1- La raison sociale : fabrication des articles en cuirs
Dénomination : maroquinerie « TS'ART MALAGASY »
Forme juridique : Entreprise individuelle
Apport propre et emprunt
- 2- Immatriculation en cours
- 3- Nature de l'activité : fabrication et vente d'articles en cuirs
- 4- Adresse locale professionnelle : Alasora 103

1.2- Organisation fonctionnelle

La fonction se définit par le rôle ou l'activité que doit exercer une personne dans la société et selon Peter Drucker « l'être humain est la source centrale, le capital le plus rare et le plus précieux d'une société ».

De cette affirmation l'on peut tirer que les ressources humaines et la bonne gestion des hommes sont très importantes.

1.2.1- Le Gérant :

- Gère l'ensemble de l'entreprise
- Propose la politique générale de l'entreprise
- Propose les objectifs globaux et spécifiques que devront atteindre les différents responsables de branches
- Etabli la planification stratégique
- Dirige l'entreprise
- Donne aux différents responsables toutes les directives et moyens nécessaires pour le fonctionnement des activités.
- Approuve les décisions de gestion que lui soumettent les différents responsables
- Représente l'entreprise à l'extérieur
- Donne les autorisations de dépenses
- Garanti une bonne ambiance de travail au sein de l'entreprise
- Assure la gestion de personnel
- Tient la comptabilité de l'entreprise

1.2.2- Les responsables de production :

- Déterminent les besoins de l'atelier en intrant
- Assurent l'approvisionnement en temps, en quantité et en qualité voulu des matières premières et accessoires pour réaliser les objectifs de production fixés.
- Evaluent avec le responsable la vente, les objectifs de production de l'entreprise et les transmettent au gérant
- rendent compte au Gérant de ses activités
- Dirigent les activités de production de l'entreprise
- Ordonnent l'exécution du travail
- Supervisent les activités des ouvriers
- Contrôlent la qualité des articles

1.2.3- Les responsables de vente

- Etudient le marché potentiel de l'atelier et recherchent les points de vente
- Choisisent les représentants exclusifs
- Dirigent les activités de chaque point de vente
- Reçoivent les commandes des clients
- Rendent compte au gérant de ces activités
- Travaillent en collaboration avec le responsable de production

1.2.4- Un Responsable de l'approvisionnement

- Assure l'approvisionnement en matières premières
- Travaille avec la Direction pour les commandes et les matières premières nécessaires
- Rend compte au gérant de ses activités

1.2.5- Une Secrétaire

- Aide le gérant à gérer son travail (temps)
- S'occupe des dossiers de travail du gérant
- Rend compte au gérant des visiteurs qu'il devrait rencontrer

1.2.6- Le gardien

- Assure la propriété locale
- Procède à l'entretien du local
- Assure la sécurité à l'intérieur de l'entreprise

1.2.7- Les ouvriers :

- Exécutent les ordres des responsables de la production dans les activités de l'entreprise
- Assurent la fabrication et la qualité des produits finis
- Rendent compte de leur travail aux responsables de la production

1.2.8- Chauffeur

- Assurera le transport pour toutes les activités de l'entreprise.

En parlant de personnel, leur évolution est présentée dans le tableau suivant

Tableau n° 27 : Evolution du personnel de l'atelier

INTITULE	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Année N+4
Gérant	1	1	1	1	1
Responsable de production	1	1	1	1	1
Responsables de vente	1	1	1	1	1
Responsable Approvisionnement	1	1	1	1	1
Secrétaire	1	1	1	1	1
Gardien	1	1	1	1	1
Ouvriers	8	8	15	15	15
Chauffeur	1	1	1	1	1
Total	15	15	22	22	22

Pendant l'année N, N+1, le nombre de personnel est maintenu à 15 et à partir de N+2, il sera augmenté à 22.

Section 2- La gestion des ressources humaines

Pour appréhender la gestion des ressources humaines, il est plus facile de se référer au tableau suivant.

Tableau n° 28 : les ressources humaines

Poste	Qualification
Gérant	Cadre
Responsables de production	Techniciens spécialisés
Responsables des ventes	Responsable marketing
Responsable Approvisionnement	Responsable achat
Spécialiste en petit article	Simple ouvrier
Spécialiste en moyen article	Simple ouvrier
Spécialiste en grand article	Simple ouvrier
Transport	Chauffeur
Sécurité	Gardien
Secrétaire	Assistante de direction

Section 3- les Répartition du personnel

Il s'agit de l'occupation des postes par le personnel.

L'atelier emploiera 15 personnes jusqu'à la troisième année puis on recrutera d'autres ouvriers au fil du temps par rapport à l'évolution de l'activité.

Ils sont répartis comme suit :

- 2 dans le petit article
- 2 dans le grand article

Cette augmentation du nombre d'ouvriers permettra à l'atelier d'atteindre facilement les volumes de production prévus à partir de la troisième année.

Section 4- L'organigramme envisagé

En principe, toute organisation devient avoir un organigramme leur permettant de schématiser l'organisation du travail et la répartition des tâches entre les différentes fonctions existantes.

L'organisation se traduit par la mise en place d'un organigramme au sein d'une

entreprise. Il se présente par un graphique montrant l'ensemble de la structure hiérarchique de l'entreprise représentant à la fois les divers éléments du groupe et leurs rapports respectifs.

Il nous donnera une image exacte de la division de travail et permettant de savoir rapidement où chacun se place et en même temps il est un instrument de coordination.

4.1- Les grandes activités de la fabrication de l'article en cuir

Les activités journalières d'une entreprise de fabrication d'article en cuir sont classés comme suit :

- 1- Glaçage
- 2- Découpage
- 3- Parage
- 4- Collage
- 5- Assemblage
- 6- Jonction
- 7- Ceinture

D'où l'activité de production peut-être classé comme ainsi s'il n'y a pas de modification sur la conception des produits

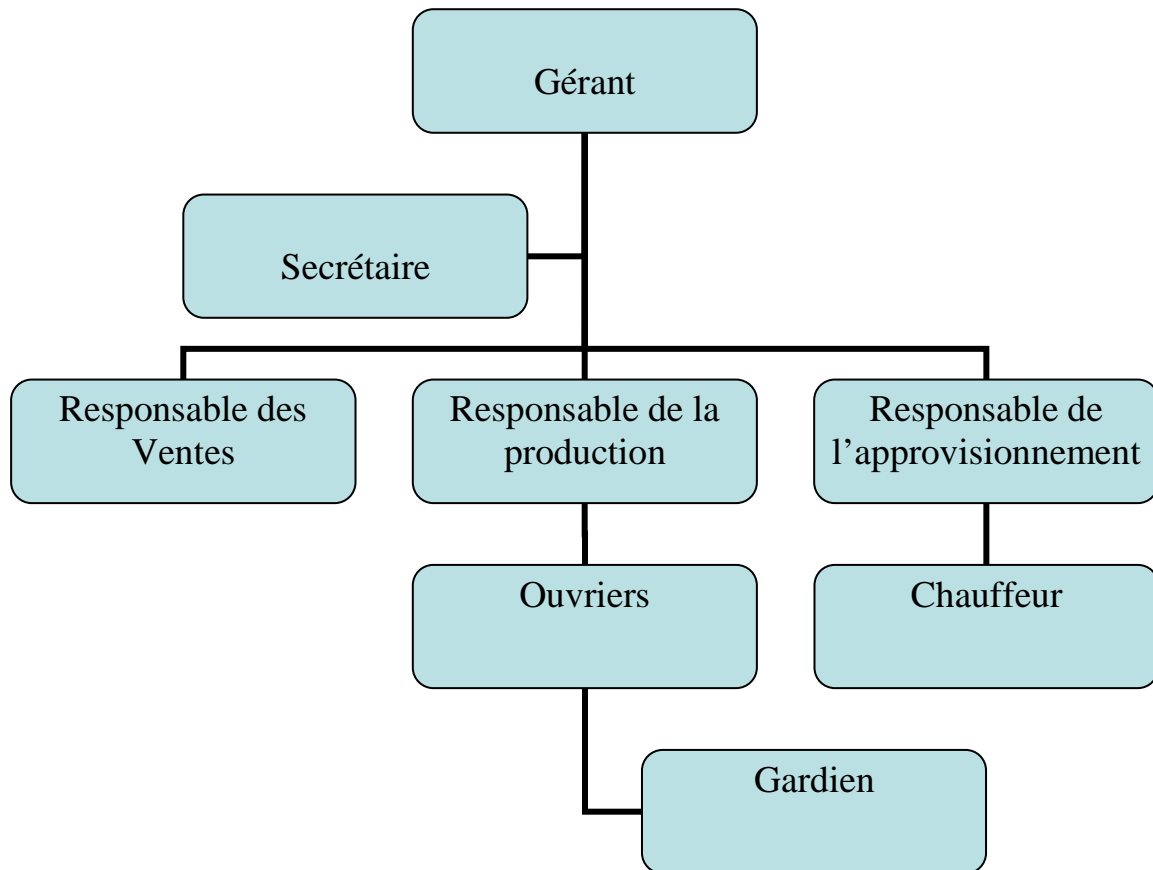
4.2- L'organisation de l'entreprise

Cette sous-section est réservée à l'organigramme et les liaisons entre les fonctions.

4.2.1- L'organigramme

Le schéma ci-dessous illustre l'organigramme de l'atelier « TS'ART MALAGASY » de type « one man show » :

FIG 4 : ORGANIGRAMME



4.2.2- Liaisons entre les fonctions

Les différentes fonctions se retiennent entre eux, les instructions viennent du gérant et descendent échelons par échelons jusqu'à la base, en suivant le même chemin. Les rapports montent vers lui pour être étudiés de plus près : c'est la liaison verticale.

La réunion sous la supervision du gérant assure la liaison horizontale, qui n'est autre que la liaison entre différents responsables.

Le gérant a sous ses ordres : les responsables de la production, de la vente, de l'approvisionnement, ainsi que les gardiens, tandis que les ouvriers sont sous les ordres des responsables de production.

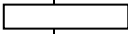
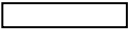
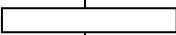
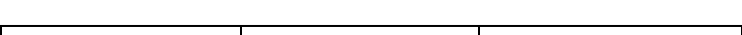
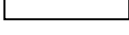
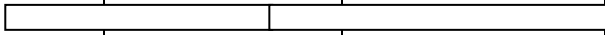
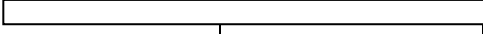
Section 5- Le chronogramme

C'est l'étape de la réalisation du projet.

5.1- Le calendrier général

C'est un outil de planification que nous devons montrer pour faire ressortir les échéances essentielles auxquelles nous devons faire face aux lois du lancement de notre affaire. A cet effet la réalisation de notre projet est résumée par le calendrier ci-après

Tableau n°29 : le calendrier général

Année	N-1		N	
Semestre	1	2	1	2
Administration				
Local				
Matériel				
Approvisionnement				
Formation				
Production				
Vente				

Les préparations se font un an avant la première exploitation de l'atelier. Ceux-ci nous aide à bien organiser et préparer la production de la première année.

5.1.1- Démarche administrative

Concernant les démarches administratives nous passerons auprès du Fokontany et aussi du Fivondronana et du Faritany.

5.1.1.1- Auprès du Fokontany et de la commune :

Avant de construire l'entreprise et son exploitation, nous devons passer au niveau du Fokontany concerné, ensuite à la Mairie dans le but d'obtenir leur autorisation.

5.1.1.2- Auprès des Fivondronana et du Faritany :

Cette démarche ne suffira pas parce que nous devons aussi demander l'autorisation, auprès du Fivondronana et du Faritany. La permission de construire ne sera obtenue qu'après du dossier de l'entreprise et la constatation du respect d'une norme de salubrité et de sauvegarde de l'environnement.

5.1.2 Mise en place des infrastructures

La mise en place des infrastructures débutera le mois d'avril de l'année N-1 d'exploitation.

5.1.2.1- Construction du local :

Nous avons déjà un terrain dans la région pour la construction d'un local. Une entreprise assurera la construction de l'atelier proprement dite. Elle durera trois mois environ.

5.1.2.2- L'achat des matériaux :

Nous n'attendrons pas que le local soit bâti, mais en même temps l'achat des matériaux commencera et ceci par l'intermédiaire d'un importateur. Cet achat occupera deux mois au maximum.

5.1.2.3- Achat des mobiliers de bureau :

Les mobiliers de bureau sont les meubles nécessaires pour le bureau du gérant ainsi que pour les ouvriers. Nous les achèterons à la fin du mois de décembre de l'année N-1

5.1.2.4- Achat des matériels et outillages :

Les matériels et outillages utilisés par l'atelier sont des lames tranchantes, les récipients pour le découpage et le coloriage du cuir. L'acquisition de ces matériels sera faite en tenant compte de sa qualité et évidemment du prix.

5.1.3-L'exploitation :

Certes, l'exploitation englobe les points suivants :

- Approvisionnement
- Transformation
- Stockage et distribution

5.1.3.1- Approvisionnement :

L'approvisionnement en cuirs et les fournitures commencera au début de mois de septembre de l'année N-1 afin que la production puisse débuter au mois de janvier de l'année N.

5.1.3.2- Production :

Les activités de production des articles en cuirs bas de gamme, moyen de gamme et haut de gamme commencent à partir du moment où l'atelier sera opérationnel. La date de prévision sera du début du mois de janvier de l'année N.

5.1.3.3- Stockage :

L'entreprise prévoit d'acheter les fournitures une fois par an. A cet effet, nous mettrons en stock ce que l'on n'utilise pas encore au cours du premier mois de production. Le magasin de stockage servira donc à stocker les produits finis et les matières premières.

5.1.3.4- Vente et distribution :

Les activités de vente et de distribution débiteront dès que l'atelier finira la production du premier mois.

5.2- Les principaux risques et problèmes

Lors de la mise au point de notre atelier, les risques et problèmes pourraient survenir. Les éléments suivants peuvent expliquer cette situation.

- L'insuffisance de matière première
- La pénurie de main d'œuvre qualifiée
- Le manque d'infrastructure de base

Soulignons plus particulièrement la pénurie de main d'œuvre qualifiée due à la centralisation des informations concernant les techniques de production.

Les fabricants de ces articles sont tout de même de la famille et des jeunes qui veulent pratiquer comme un emploi. Cette menace pèse beaucoup à l'exploitation de l'atelier car c'est une menace à court terme.

Il faut donc à tout prix éviter que ces menaces se produisent sinon elles risquent d'handicaper notre processus d'exploitation.

Comment comptons-nous minimiser leur impact ?

Les stratégies suivantes sont possibles :

- La formation des experts.
- L'approvisionnement en matières à consommer pendant un exercice.
- Nous devons tenir compte des mains d'œuvres directes.

PARTIE III

ETUDE FINANCIERE DU PROJET

Chapitre I : Coût des investissements et financement du projet

Ce chapitre reflète le coût de tous les investissements nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. Les calculs seront présentés d'après le plan comptable général 2005.

Section 1-Investissement

Un investissement a rarement des effets immédiats et doit être évolué par moyenne ou longue période. Investir, c'est acquérir un bien dont on attend les avantages durables ou c'est engager maintenant en vue de fixer quelques choses dans l'avenir : c'est donc le profit à terme.

1.1- Les immobilisations

1.1.1- Frais de développement

Ce sont donc les frais engagés au moment de la construction de la société (droit d'enregistrement et divers honoraires). Leur valeur est estimée à 750.000 Ar.

1.1.2- Terrain

Il est nécessaire d'investir en matière de terrain pour pouvoir implanter l'atelier de production. Le prix du terrain est évalué à 6.250.000 Ar.

1.1.3- Constructions

Le terrain sera destiné à accueillir un bâtiment principal qui se subdivise en magasin de stockage et trois salles pour le bureau et le magasin de vente. La valeur de la construction sera évaluée à 15.000.000 Ar.

1.1.4-Matériels et outillages

Cette rubrique constituera à déterminer la valeur de chaque matériel nécessaire à la production comme la machine à coudre, machine à parer, machine à canaux, machine à parer les bords, machine à lustrage, matériel de nettoyage. Au total, ils seront évalués à 3.043.750 Ar.

Tableau n°30 : Matériels et outillages

Désignation	Quantité	Coût unitaire	Montant
Balai	4	4.000	16.000
Pelles	4	3.000	12.000
Tabliers pour les ouvriers	10	2.575	25.750
Total			43.750

Pour les différents outillages, nous estimons à 200.000 Ariary leur montant. Ce sont :

- Tranchet
- Pince
- Vernis
- Compas
- Règle métallique
- Marteaux à river

Tableau n°31 : les différentes machines

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Provenance
Machine à coudre	2	100.000	200.000	USM
Machine à parer	1	800.000	800.000	USM
Machine à coudre à canaux	1	800.000	800.000	CREATEC
Machine à parer les poids	1	800.000	800.000	SUTEAU
Machine à lustrage	1	200.000	200.000	BRIN
Total			2.800.000	

1.1.5-Matériels de transport

Le total des matériels de transport, destiné à l’approvisionnement et à la livraison s’élève à 15.000.000 Ar.

1.1.6- A A I:

Les frais d’agencement, aménagement et installation coûtent 500.000 Ar.

1.1.7- M M B

Les M M B sont composés de deux tables pour un montant total de 150.000 Ar, 4 étagères d'un montant de 150.000 Ar également, 4 chaises estimées à 175.000 Ar au total, 2 machines à écrire pour un montant total de 43.750 Ar et 2 téléphones nécessaire pour la communication, égal à 200.000 Ar. Le montant total des M M B est de 618.750 Ar

Tableau n°32 : MMB

Désignation	Quantité	Coût unitaire	Montant
Etagère	4	37.500	150.000
Table	2	75.000	150.000
Chaise	4	43.750	175.000
Bureau	2	100.000	200.000
Frais d'installation			500.000
téléphone	2	100.000	200.000
machine a écrire	2		43.750
Total			618.750

1.1.8- Matériels informatiques

Pour l'enregistrement comptable, la société prévoit d'acquérir 2 ordinateurs équipés de 2 imprimantes, dont le coût d'achat total est estimé à 3.000.000 Ar.

Tableau récapitulatif des immobilisations :

TABLEAU N° 33: Tableau des immobilisations en Ar

Désignation	Montant
Frais de développement	750.000
Terrain	6.250.000
Constructions	15.000.000
Matériels et outillage	3.043.750
Matériels de transport	15.000.000
A A I	500.000
M M B	618.750
Matériels informatiques	3.000.000
Total	44.162.500

1. 2 - Tableau d'amortissement

L'amortissement est la constatation comptable d'une dépréciation réalisée ou prévue périodiquement sur la durée de vie d'un équipement. Certains biens se déprécient avec le temps, mais par contre, d'autres biens n'en subissent pas. Nous utiliserons la méthode de l'amortissement linéaire ayant comme formule : $a_n = V_a \times t \times n$

a_n : annuité de l'année n

v_a : valeur d'acquisition de l'équipement

t : taux d'amortissement $t = 100/n$

n : durée de vie probable d'utilisation de l'équipement (D P U)

Tableau n°34 : Tableau d'amortissement en Ar

Eléments	DPU (ans)	Taux (%)	Va	Annuités en milliers					VNC FIN
				1	2	3	4	5	
Frais de dvpt	3	100/3	750.000	250	250	250	-	-	0
Terrain	-	-	6.250.000	-	-	-	-	-	6.250.000
Constructions	20	5	1.500.000	750	750	750	750	750	11.250.000
Mat ^{el} et outill ^{ge}	10	10	3.043.750	304,37	304,37	304,37	304,37	304,37	1.521.875
Mat ^{el} de trans	5	20	15.000.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	0
A.A.I.	10	10	500.000	50	50	50	50	50	250.000
M.M.B.	5	20	618.750	123,75	123,75	123,75	123,75	123,75	0
Mat ^{el} info	4	25	3.000.000	750	750	750	750	-	0
Total			44.162.500	5.228	5.228	5.228	4.978	4.228	19.271.875

1. 3- Fonds de Roulement Initial (FRI)

C'est la liquidité nécessaire pour encourir les charges pendant la période de démarrage du projet.

1.3.1- Les achats

Les achats sont composés de :

- les achats de matières premières (peaux bovines, peau reptile, accessoires et colles) pour un montant total de 15.000.000 Ar

Tableau°35 : les matières premières

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant	Provenance
Peau bovine	100	40.000	4.000.000	CASSAGRANDE
Peau reptile	60	100.000	6.000.000	CROCFARM
Accessoires			2.500.000	HATIM, DAVID SHOP
La colle	500	5.000	2.500.000	HATIM
Total			15.000.000	

Le total d’approvisionnement en une année est de 15.000.000 Ariary. Ensuite, illustrons l’approvisionnement en matière par le tableau qui suit.

Tableau°36 : répartition des matières premières

Intitulé	Produit		
	Bas de gamme	Moyen de gamme	Haut de gamme
Peau de zébu	2.000.000	500.000	1.500.000
Peau de reptile			6.000.000
Accessoires	1.000.000	300.000	1.200.000
La colle	1.000.000	300.000	1.200.000
Coût d’achat	4.000.000	1.100.000	9.900.000

- les autres approvisionnement (fournitures de bureau, fournitures informatiques, emballages...) d’un montant total de 1.805.000 Ar

- les achats non stockés (eaux et électricité, carburant) : 1.087.500 Ar

1.3.2-les charges de personnels

Elles comprennent les différentes rémunérations des salariés composés de 7 personnes dont :

- 1 gérant,
- 1 responsable de production,
- 1 responsable de vente,
- 1 responsable approvisionnement,
- 1 secrétaire,
- 1 chauffeur
- et un gardien.

Tableau n° 37 : charge de personnel (valeur en ariary)

Fonction	Salaire mensuel	Nombre	Total
Gérant	250.000	1	3.000.000
Responsable de production	175.000	1	2.100.000
Responsable des ventes	175.000	1	2.100.000
Responsable approvisionnement	175.000	1	2.100.000
Secrétaire	125.000	1	1.500.000
Chauffeur	75.000	1	900.000
Gardien	50.000	1	600.000
Ouvriers	104.000	8	10.00.000
Total salaire			22.300.000
CNaPS 13%			2.889.000
OSTIE 05%			1.115.000
Total			4.004.000

Le tableau suivant fait apparaître les salaires mensuels

Tableau n° 38 : Salaires mensuels en Ariary en 5 années

INTITULE	Année N	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Année N+4
Gérant	250 000	250 000	400 000	400 000	400 000
Responsables de production	175 000	175 000	300 000	300 000	300 000
Responsables de vente	175 000	175 000	300 000	300 000	300 000
Responsable Approvisionnement	175 000	175 000	300 000	300 000	300 000
Secrétaire	125 000	125 000	200 000	200 000	200 000
Gardien	50 000	50 000	80 000	80 000	80 000
Ouvriers	104 000	104 000	203 000	203 000	203 000
Chauffeur	75 000	75 000	100 000	100 000	100 000

Le salaire mensuel sera augmenté à partir de N+3 dans le but de motiver le personnel de l'atelier.

1.3.3-les autres charges

Ce sont les charges autres que les achats et les frais de personnel, engagés par la société pour la continuité de son activité.

Voici le tableau concernant le détail des autres charges.

Tableau n° 39 : Autres charges (valeur en ariary)

Natures	Montant
<u>Services extérieurs :</u>	
- entretiens et réparations	750.000
- prime d'assurance	250.000
- documentation	500.000
<u>Autres services extérieurs :</u>	
- publicité	750.000
- poste et télécommunication	250.000
- services bancaires et assimilés	300.000
- déplacement, missions et réceptions	2.500.000
<u>Impôts et taxes :</u>	
- taxes professionnelles	250.000
- impôts, taxes et droits divers	200.000
Total	5.750.000

Tableau n° 40 : récapitulation des charges (valeur en ariary)

Natures	Montant
Achats	17.892.000
Charges externes	5.300.000
Impôts et taxes	450.000
Rémunération du personnel	22.300.000
Charges sociales	4.004.000
Total	49.946.000

1.3.4-FRI

Comme nous avons dit précédemment, le FRI est le fonds nécessaires pour le démarrage de la société. C'est à dire la liquidité monétaire nécessaire pour recouvrir les charges de l'année 1. Nous avons vu en bas les charges pour l'année de démarrage (année 1) s'élèvent à 12.486.500 Ar, c'est le FRI. Pour les charges de FRI, nous avons pris le 1/4 de la charge totale de l'Année1

Tableau n°41 le FRI

Nature	Montant
Achats	4.473.000
Charges externes	1.325.000
Impôts et taxes	112.500
Rémunération du personnel	5.575.000
Charges sociales	1.001.000
Total	12.486.500

1.3.5-Les imprévus

Au moment de l'établissement des investissements, il existe des imprévus pour éviter la perturbation du fonctionnement du projet, son montant varie entre 2% et 5% du montant des immobilisations (investissements) et le FRI.

Soit sensiblement égal à 1.507.500Ar.

Section 2-Financement du projet

2.1- Plan de financement

Il porte sur le financement des besoins et l'endettement correspondant du court à long terme. Le plan de financement initial précise les capitaux à réunir pour pouvoir lancer le projet dans les bonnes conditions. Il est appelé aussi : tableau des ressources - emplois. Il permet de comprendre le schéma de financement que contiennent les investissements nécessaires et les ressources correspondantes.

Si les ressources financières disponibles sont insuffisantes, il faudra trouver les solutions pour les capitaux manquants, afin d'équilibrer les besoins durables et les ressources durables.

Les emplois sont composés des investissements, des BFR et des imprévus. Rappelons que les montants de ces derniers sont déjà vus aux paragraphes précédents :

Investissement	: 44.162.500 Ar
BFR (FRI)	: 12.486.500Ar
Imprévus	: 1.507.500 Ar
Total	: 58.156.500Ar

Pour les ressources, ce sont les capitaux permanent (permettent e couvrir les investissements réalisés par la société).

Ils se subdivisent en deux catégories :

- Le capital apporté par le créateur = 18.156.500 Ar
- Le reste soit 40.000.000 Ar fera l'objet d'un emprunt auprès des organismes financiers.

D'où le tableau du plan de financement initial suivant.

Tableau n° 42 : plan de financement (valeur en ariary)

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Investissements (immobilisation)	44.162.500	Capital	18.156.500
BFR	12.486.500	Emprunts à long terme	40.000.000
Imprévus	1.507.500		
Total	58.156.500		58.156.500

2.2 Tableau de remboursement des dettes

L'emprunt est une opération juridique et financière par laquelle un ou plusieurs prêteurs mettent à la disposition de l'emprunteur des capitaux en contre partie :

- du versement d'un intérêt périodique calculé sur le capital restant dû ;

- le remboursement du capital prêté par fraction successive

Il faut que ce soit un emprunt à long terme, le remboursement se fera en cinq ans avec un taux d'intérêts annuel de 18% selon le taux appliqué par les banques secondaires de Madagascar.

Nous calculons les charges financières supportées par la société à partir des formules suivantes.

- $I = C \times i$

Avec I = intérêt de la période

C = capital au début de la période

i = taux d'intérêt

- Amortissement constant (m) = $\frac{C}{n}$

Avec C = capital

n = nombre d'année

- Annuité (a) = Intérêt (I) + Amortissement (m)

- Capital restant dû (C') = $C - m$

Tableau n° 43 remboursements des dettes (valeur en milliers d'ariary)

Année	Capital début de la période	Intérêt de la période	amortissement	annuité	Capital restant dû
1	40.000	7.200	8.000	15.200	32.000
2	32.000	5.760	8.000	13.760	24.000
3	24.000	4.320	8.000	12.320	16.000
4	16.000	2.880	8.000	10.880	8.000
5	8.000	1.440	8.000	9.440	0

Chapitre II : Etude de rentabilité

Section 1- Les comptes de gestions

1.1- Les comptes de charges

Ces comptes englobent toutes les charges que la société doit être supportées lors de son activité. Les charges comprennent en particulier, d'une part, les achats des matières premières, les autres approvisionnements, les achats non stockés, les charges extérieures, les dotations aux amortissements et d'autres part les frais liant à l'exploitation normale de l'exercice.

1.1.1- Achats des matières premières

Tableau n°44 : Achats des matières premières pendant cinq ans (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Montant	15.000.000	18.000.000	23.000.000	30.000.000	36.250.000

1.1.2- Autres approvisionnements

Tableau n°45 : Autres charges (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Fourniture de bureau	500.000	600.000	765.000	1.000.000	1.200.000
Fourniture informatique	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Emballage	1.250.000	1.500.000	1.915.000	2.500.000	3.125.000
Total	1.805.000	2.155.000	2.735.000	3.555.000	4.380.000

1.1.3- Achats non stockés

Tableau n° 46 : achats non stockés (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Eau et électricité	750.000	950.000	1.100.000	1.300.000	1.475.000
Carburant	337.500	337.500	337.500	337.500	337.500
Total	1.087.500	1.287.500	1.437.500	1.687.500	1.862.500

1.1.4- Les autres charges

Tableau n°47 : Autres charges (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
<u>Services extérieurs :</u>	1.500.000	1.550.000	1.600.000	1.625.000	1.650.000
- entretiens et réparations	750.000	800.000	850.000	875.000	900.000
- prime d'assurance	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
- documentation	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<u>Autres services extérieurs :</u>	3.800.000	4.350.000	4.775.000	5.325.000	5.975.000
- publicité	750.000	1.000.000	1.125.000	1.125.000	1.250.000
- poste et télécommunication	250.000	500.000	750.000	1.000.000	1.250.000
- services bancaires et assimilés	300.000	350.000	400.000	450.000	475.000
- déplacement, mission et réceptions	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.750.000	3.250.000
<u>Impôts et taxes :</u>	450.000	800.000	875.000	1.075.000	1.125.000
- taxes professionnelles	250.000	500.000	500.000	625.000	625.000
- impôts, taxes et droits divers	200.000	300.000	375.000	450.000	500.000
Total	5.750.000				

1.1.5- Charges de personnels

Pour les 2 premières années, les charges de personnel sont identiques, soit : 26.304.000Ar y compris les charges sociales et pour les 3 dernières années, la société envisagera d'augmenter les salaires de personnels et d'embaucher des nouveaux salariés :

- les salaires sont estimés à	56.700.000 Ar par an
- CNaPS (13% x 56.700.000)	7.371.000 Ar par an
- OSTIE (5% x 56.700.000)	2.835.000 Ar par an
	66.906.000 Ar par an

1.1.6- Charges financières

Ce sont les intérêts des emprunts versés aux banques

Tableau n°48 : charges financières (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Montant	7.200.000	5.760.000	4.320.000	2.880.000	1.440.000

De plus, la société supportera 500.000 Ar par an pour d'autres charges financières.

1.1.7- Dotations aux amortissements :

Tableau n°49 : Dotations aux amortissements des biens immobilisés (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Dotations	5.228.125	5.228.125	5.228.125	4.978.125	4.228.125

Tableau n°50 : Récapitulations des charges (valeur en ariary)

Rubriques	1	2	3	4	5
<u>Achats :</u>	17.892.500	21.442.500	27.172.500	35.242.500	42.492.500
- Matières premières	15.000.000	18.000.000	23.000.000	30.000.000	
- Autres approvisionnements	1.805.000	2.155.000	2.735.000	3.555.000	
- Achat non stockés	1.087.500	1.287.500	1.437.500	1.687.500	
<u>Charges externes :</u>	5.300.000	5.900.000	6.375.000	6.950.000	7.625.000
- services extérieurs	1.500.000				
- autres services extérieurs	3.800.000				
<u>Impôts et taxes :</u>	450.000	800.000	875.000	1.075.000	1.125.000
- Taxes Professionnelles	250.000	500.000	500.000	625.000	625.000
- Impôts, taxes et droits divers	200.000	300.000	375.000	450.000	500.000
<u>Charges de personnels :</u>	26.304.000	26.304.000	66.906.000	66.906.000	66.906.000
- salaires	22.300.000				
- charges sociales	4.004.000				
<u>Charges financières :</u>	7.700.000	6.260.000	4.820.000	3.380.000	1.940.000
- intérêts des emprunts	7.200.000	5.760.000	4.320.000	2.880.000	1.440.000
- Autres charges financières	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<u>Dotations aux amortissements :</u>	5.228.125	5.228.125	5.228.125	4.978.125	4.228.125
- amortissement	5.228.125				
Total des charges	62.874.625	65.934.625	111.376.625	118.531.625	124.316.625

Nous constatons qu'il y a baisse importante des charges à partir de l'année 3. Cette hausse est due à l'embauchage des personnels et l'augmentation des salaires des salariés.

1.2- Comptes des produits

Les produits comprennent les sommes reçues ou à recevoir au titre de l'exploitation de l'exercice. Voici le tableau qui nous montre le montant de notre Chiffres d'Affaires.

Tableau n°51 : Estimation des ventes année N

Désignation	Quantités	P u (Ar)	Montant (Ar)
<u>Produits :</u>			
<u>Bas de gamme :</u>			
- Ceinture zébu	240	10.000	2.400.000
- porte feuille	300	10.000	3.000.000
- porte billet	267	10.000	2.670.000
- porte lunette	198	10.000	1.980.000
- porte clé	235	10.000	2.350.000
<u>Moyen de gamme :</u>			
- sac dame	72	40.000	2.880.000
- cartable homme	62	40.000	2.480.000
<u>Haut de gamme : (croco)</u>			
- porte feuille	279	30.000	8.370.000
- porte billet	300	30.000	9.000.000
- porte lunette	199	30.000	5.970.000
- ceinture	255	30.000	7.650.000
- sac dame	95	150.000	14.250.000
- cartable	68	200.000	13.600.000
- mallette	21	400.000	8.400.000
Total	2591		85.000.000

Tableau n°52 : Estimation des ventes des cinq années (valeur ajoutée)

Année	1	2	3	4	5
Chiffres d'Affaires	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000

L'étude de faisabilité permet de vérifier que les conditions techniques financières sont faisables ou réalisables dans un délai défini.

Section 2- Compte de résultat prévisionnel

Les comptes de résultat prévisionnel fournissent une synthèse de l'activité pendant une période donnée.

Les comptes de résultat sont des outils de gestion permettant, à la société, de savoir l'intérêt financier du projet. Ils mettent en évidence la performance et la rentabilité de l'exploitation.

Tableau n°53 : Compte de résultat prévisionnel par nature des cinq années (valeur en ariary)

Rubriques	1	2	3	4	5
Chiffres d'affaires	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000
+ achats	17.892.500	21.442.500	27.172.500	35.242.500	42.492.500
+ charges externes	5.300.000	5.900.000	6.375.000	6.950.000	7.625.000
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	23.192.500	27.342.500	33.547.500	42.192.500	50.117.500
II- VALEUR AJOUTEE (I-II)	61.807.500	77.657.500	128.952.500	127.807.500	129.882.500
+ subvention d'exploitation	-	-	-	-	-
- Impôts et taxes	450.000	800.000	875.000	1.075.000	1.125.000
- Charges de personnels	26.304.000	26.304.000	66.906.000	66.906.000	66.906.000
III- EBE	35.053.500	50.553.500	61.171.500	59.826.500	61.551.500
+ Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-
- Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-
- Dotations aux amortissements	5.228.125	5.228.125	5.228.125	4.978.125	4.228.125
IV- RESULTAT OPERATIONNEL	29.825.375	45.325.375	55.943.375	54.848.375	57.623.375
+ Produits financiers	-	-	-	-	-
- Charges financières	7.700.000	6.260.000	4.820.000	3.380.000	1.940.000
V- RESULTAT FINANCIER	-7.700.000	-6.260.000	-4.820.000	-3.380.000	-1.940.000
VII-RESULTAT AVT IMPO(V+VI)	22.125.375	39.065.375	51.123.375	51.486.375	55.683.375
Impôts sur le résultat	-	11.719.612,5	15.337.012,5	15.440.512,5	16.705.012,5
Total produits des activités ordi	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000
Total charges des activités ordi	62.874.625	77.645.237,5	126.713.637,5	133.972.137,5	141.021.637,5
VIII-RESULTAT DES ORDINAIRES	22.125.375	27.345.762,5	35.786.362,5	36.027.862,5	38.978.362,5
+ Eléments extraordi (produits)	-	-	-	-	-
+ Eléments extraordi (charges)	-	-	-	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-
X-RESULTAT NET	22.125.375	27.345.762,5	35.786.362,5	36.027.862,5	38.978.362,5

Section 3- Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est une prévision des encaissements et des décaissements pour une période déterminée. La trésorerie permet de reconnaître le niveau de capacité de remboursement de l'entreprise : elle est déterminée à partir des flux d'encaissement et de décaissements.

Autres que les encaissements et décaissement il faut ajouter d'autres éléments : **la TVA**. C'est la différence entre la TVA C et la TVA D. le taux en vigueur sur la valeur du mois qui suit le bimestre concerné.

Lorsque TVA C supérieure à TVA D, la société est tenue de verser l'excédent à l'Etat, dans le cas contraire, elle est autorisée à considérer la différence dans la déclaration suivante.

3.1- Budget de la TVA (valeur en ariary)

- Tableau n°54 : budget de la TVA (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
CA hors taxes	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000
TVAC (I)	15.300.000	18.900.000	29.250.000	36.600.000	32.400.000
CA TTC	100.300.000	123.900.000	191.750.000	200.600.000	210.400.000
Charges HT imposables	23.192.500	27.342.500	33.547.500	42.192.500	50.117.500
TVA D (II)	4.174.650	4.421.650	6.038.550	7.594.650	9.021.150
Charges TTC imposable	27.367.150	32.264.150	39.586.050	49.787.150	59.138.650
TVA à payer (I) – (II)	11.125.350	13.978.350	23.211.450	23.005.350	23.378.850

3.2- plan de trésorerie (valeur en ariary)

Tableau n°55 : plan de trésorerie (valeur en ariary)

Eléments	1	2	3	4	5
<u>Activité opérationnelle</u>					
Vente TTC	100.300.000	123.900.000	191.750.000	200.600.000	212.400.000
-Charge TTC	27.367.150	32.264.150	39.586.050	49.787.150	59.138.650
-Impôts et taxes	450.000	800.000	875.000	1.075.000	1.125.000
-Impôt sur les sociétés	-	11.719.612,5	15.337.012,5	15.440.512,5	16.705.012,5
-TVA à payer	11.125.350	13.978.350	23.211.450	23.005.350	23.378.850
-Charge de personnel	26.304.000	26.304.000	66.906.000	66.906.000	66.906.000
Total A	35.053.500	38.833.887,5	45.834.487,5	44.385.987,5	45.146.487,5
<u>Activité d'investissement</u>					
-Investissement	44.162.500	-	-	-	-
Emprunt à long terme	40.000.000	-	-	-	-
Fonds propre (capital)	18.156.500	-	-	-	-
Total B	13.994.000	-	-	-	-
<u>Activité de financement</u>					
-Remboursement d'emprunt	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
-Charge financière	7.700.000	6.260.000	4.820.000	3.380.000	1.940.000
Total C	-15.700.000	-14.260.000	-12.820.000	-11.380.000	-9.940.000
Situation A+B+C		24.573.887,5	33.014.487,5	33.005.987,5	35.206.487,5
Trésorerie initiale	-	33.347.500	57.912.387,5	90.935.875	123.941.862,5
Trésorerie finale	33.347.500	57.921.387,5	90.935.875	123.941.862,5	159.148.350

Nota : le montant du remboursement d'emprunt est égal au montant de l'amortissement.

D'après ce tableau, nous remarquons que durant les cinq années d'exercices, les ressources sont plus élevées par rapport aux emplois. D'où les trésoreries positives de chaque année.

Section 4- Bilan Prévisionnel :

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres. Le Plan Comptable Général 2005 distingue aussi les capitaux propres des passifs.

4.1- : Bilan de l'année 1

- Tableau n°56 : Bilan de l'année 1 (valeur en ariary)

Actif	Brut	Am ^t /Pro ^o	Net	Passif	Montant
<u>ACTIF NON COURANT</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
<i>Immo^o incorporelle</i>				Capital	18.156.500
Frais développement	750.000	250.000	500.000	Résultat	22.125.375
<i>Immo^o corporelle</i>				<u>PASSIFS NON COURANT</u>	
Terrain	6.250.000	-	6.250.000	Emprunt à long terme	32.000.000
Construction	15.000.000	750.000	14.250.000		
Matériel et outillage	3.043.750	304.375	2.739.375		
Matériel de transport	15.000.000	3.000.000	12.000.000		
AAI	500.000	50.000	450.000		
MMB	618.750	123.750	495.000		
Matériel informatique	3.000.000	750.000	2.250.000		
<u>ACTIF COURANT</u>					
Trésorerie ⁽¹⁾	33.347.500	-	33.347.500		
Total	77.510.000	5.228.125	72.281.875	Total	72.281.875

Pour augmenter les capitaux propres durant les cinq années, la société envisagera de ne pas distribuer les dividendes. C'est à dire après avoir fait une dotation annuelle à la réserve légale (RL) exigée par la loi, le reste sera reporté à nouveau. Le montant de la RL est égal à 5% du résultat net.

(1) Montant de la trésorerie (confer. plan de financement)

4.2-: Bilan de l'année 2

- Tableau n°57 : bilan de l'année 2 (valeur en ariary)

Actif	Brut	Am ^t /Pro°	Net	Passif	Montant
<u>ACTIF NON</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
<u>COURANT</u>				Capital	18.156.500
<i>Immo° incorporelle</i>	750.000	500.000	250.000	Réserves légales	1.106.268,75
Frais développement				Report à nouveau	21.019.106,25
<i>Immo° corporelle</i>	6.250.000	-	6.250.000	Résultat	27.345.762,5
Terrain	15.000.000	1.500.000	13.500.000	<u>PASSIFS NON COURANT</u>	
Construction	3.043.750	608.750	2.435.000	Emprunt à long terme	24.000.000
Matériel et outillage	15.000.000	6.000.000	9.000.000		
Matériel de transport	500.000	100.000	400.000		
AAI	618.750	247.500	371.250		
MMB	3.000.000	1.500.000	1.500.000		
Matériel informatique	57.921.387,5	-	57.921.387,5		
<u>ACTIF COURANT</u>					
Trésorerie ⁽¹⁾					
Total	102.083.887,5	10.456.250	91.627.637,5	Total	91.627.637,5

4.3- : Bilan de l'année 3

Tableau n°58 : Bilan de l'année 3 (valeur en ariary)

Actif	Brut	Am^t/Pro^o	Net	Passif	Montant
<u>ACTIF NON COURANT</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
<i>Immo^o incorporelle</i>				Capital	18.156.500
Frais développement	750.000	750.000	-	Réserves légales	1.815.650
<i>Immo^o corporelle</i>				Report à nouveau	47.655.487,5
Terrain	6.250.000	-	6.250.000	Résultat	35.786.362,5
Construction	15.000.000	2.250.000	12.750.000	<u>PASSIFS NON COURANT</u>	
Matériel et outillage	3.043.750	913.125	2.130.625	Emprunt à long terme	16.000.000
Matériel de transport	15.000.000	9.000.000	6.000.000		
AAI	500.000	150.000	350.000		
MMB	618.750	371.250	247.500		
Matériel informatique	3.000.000	2.250.000	750.000		
<u>ACTIF COURANT</u>					
Trésorerie ⁽¹⁾	90.935.875	-	90.935.875		
Total	135.098.375	15.684.375	119.414.000	Total	119.414.000

Nous constatons que le maximum légal (10% du capital) est atteint, donc pour l'année 3, la dotation à la réserve légale n'existe plus. Donc la totalité du résultat de l'année 3 est totalement viré au compte report à nouveau

4.4- : bilan de l'année 4

Tableau n°59 : bilan de l'année 4 (valeur en ariary)

Actif	Brut	Am^t/Pro°	Net	Passif	Montant
<u>ACTIF NON COURANT</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
<i>Immo° incorporelle</i>				Capital	18.156.500
Frais développement	750.000	750.000	0	Réserves légales	1.815.650
<i>Immo° corporelle</i>				Report à nouveau	83.441.850
Terrain	6.250.000	-	6.250.000	Résultat	36.027.862,5
Construction	15.000.000	3.000.000	12.000.000	<u>PASSIFS NON</u>	
Matériel et outillage	3.043.750	1.217.500	1.826.250	<u>COURANT</u>	8.000.000
Matériel de transport	15.000.000	12.000.000	3.000.000	Emprunt à long terme	
AAI	500.000	200.000	300.000		
MMB	618.750	495.000	123.750		
Matériel informatique	3.000.000	3.000.000	0		
<u>ACTIF COURANT</u>					
Trésorerie ⁽¹⁾	123.941.862,5	-	123.941.862,5		
Total	168.104.362,5	20.662.500	147.441.862,5	Total	147.441.862,5

4.5- : Bilan de l'année 5

Tableau n°560 : Bilan de l'année 5 (valeur en ariary)

Actif	Brut	Am^t/Pro°	Net	Passif	Montant
<u>ACTIF NON COURANT</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>	
<i>Immo° incorporelle</i>				Capital	18.156.500
Frais développement	750.000	750.000	0	Réserves légales	1.815.650
<i>Immo° corporelle</i>				Report à nouveau	119.469.712,5
Terrain	6.250.000	-	6.250.000	Résultat	38.978.362,5
Construction	15.000.000	3.750.000	11.250.000	<u>PASSIFS NON COURANT</u>	
Matériel et outillage	3.043.750	1.521.875	1.521.875	Emprunt à long terme	-
Matériel de transport	15.000.000	15.000.000	0		
AAI	500.000	250.000	250.000		
MMB	618.750	618.750	0		
Matériel informatique	3.000.000	3.000.000	0		
<u>ACTIF COURANT</u>					
Trésorerie ⁽¹⁾	159.148.350	-	159.148.350		
Total	225.889.100	24.890.625	178.420.225	Total	178.420.225

Nous pouvons juger après analyse de ces différents domaines d'appréciation de la fiabilité. Les comptes de résultats ont sorti des soldes créditeurs (bénéfices). De même, les bilans ont affiché des résultats positifs. Le projet est donc fiable.

Cette appréciation est quelque fois incomplète sans les évaluations financières, économiques et sociales car ces dernières complètent dans l'analyse et l'appréciation du projet. Pour cela, nous attaquons le dernier chapitre de la troisième partie intitulée « EVALUATION DU PROJET »

Chapitre III- Evaluation du projet

Section1- Evaluation économique

Du point de vue économique, notre société contribue à l'évolution de la valeur ajoutée (VA) à la Production Intérieure Brute (PIB) et sur la finance publique.

1.1- Contribution à la création de la valeur ajoutée

Le projet contribuera à la formation de la valeur ajoutée du pays par la rémunération des facteurs utilisés (consommation main d'œuvre, Etat, prêteur, entreprise, ...) Donc la valeur ajoutée représente la valeur de production, déduction faite de celle de consommation intermédiaire. Voici le tableau qui montre l'évolution de la valeur ajoutée.

Tableau n°61 : évolution des valeurs ajoutées

Année	1	2	3	4	5
Valeur ajoutée	61.807.500	77.657.500	128.952.500	127.807.500	129.882.500
Evolution	-	15.850.000	51.295.000	- 1.145.000	2.075.000

D'après ce tableau, malgré une moindre diminution de la Valeur Ajoutée en 4^e année, nous pouvons dire que la Valeur Ajoutée de notre société ne cesse pas d'augmenter. Cette augmentation de la Valeur Ajoutée constitue une modeste contribution dans notre unité de production à l'accroissement du résultat de la comptabilité nationale. En outre, la distribution du revenu permet d'accroître la consommation future et d'accélérer aussi la croissance de l'économie.

1.2- Contribution au PIB

Nous avons pu constater une augmentation de la Valeur Ajoutée de chaque année d'exercice. Ce qui explique que la nouvelle société fait apparaître un apport spécifique, c'est à dire, la Valeur Ajoutée dans l'économie nationale. Nous remarquons que les Valeurs Ajoutées générées pour l'exploitation et les activités de la société au cours des années améliorent le PIB de notre pays.

1.3- Effet sur la finance publique

En vue d'améliorer les recettes fiscales publiques, la société est soumise, premièrement, à la TVA, et ensuite, la société doit payer des droits et taxes divers et les impôts sur les bénéfices des sociétés.

Section 2- Evaluation financière

2.1- Selon les outils d'évaluation

2.1.1- Valeur Actuelle Nette

C'est la somme des valeurs des marges brutes d'autofinancement (MBA) actualisées diminuées des montants des capitaux investis. La VAN permet aussi de juger si l'investissement est rentable ou non. Elle est donnée par la formule :

$$VAN = \sum_{j=1}^5 MBA_j (1+i)^{-j} - I$$

Où MBA= résultat net + amortissement

I = montant total d'investissement (I = 97.254.750 Ar)

i = Taux d'intérêt d'emprunt (i = 0,18)

j = Durée (j = 1 à 5)

Tableau n°62 : calcul de MBA (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
Résultat net (1)	22.125.375	27.345.762,5	35.786.362,5	36.027.862,5	38.978.362,5
Amortissements (2)	5.228.125	5.228.125	5.228.125	4.978.125	4.228.125
MBA (1) + (2)	27.353.500	32.573.887,5	41.014.487,5	40.999.987,5	43.206.487,5
(1+i) ^{-j}	0,84	0,71	0,60	0,51	0,43
MBA actualisées	22.976.940	23.127.460	24.608.692,5	20.909.993,5	18.578.787,5
MBA actualisée cumulée	22.976.940	46.104.400	70.713.092,5	91.623.086	110.201.875,5

Calcul de la VAN

Nous savons que
$$VAN = \sum_{j=1}^5 MBA_j (1+i)^{-j} - I$$

D'après ce tableau, $Van = 110.201.875,5 - 58.156.500 = 52.045.375,5$

Soit **VAN = 52.045.375,5 Ar**

D'après la trésorerie, un projet est d'autant plus intéressant que sa VAN est plus grande. Ici, nous avons trouvé que $VAN = 52.045.375,5$ ariary, largement supérieure à zéro. Ce qui signifie qu'au bout de 5 ans, les investissements seront, non seulement récupérés, mais aussi avoir un excès de fonds de 52.045.375,5 Ar. Avec lequel, nous pouvant élargir notre activité. Donc, le projet est rentable et viable.

2.1.2- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI):

Il n'est autre que l'expression du taux d'actualisation. Ce taux ramène la VAN du projet à zéro. Donc, nous pouvons écrire

$$\sum_{j=1}^5 MBA_j (1+i)^{-j} - I = 0 \rightarrow \sum_{j=1}^5 MBA_j (1+i)^{-j} = I$$

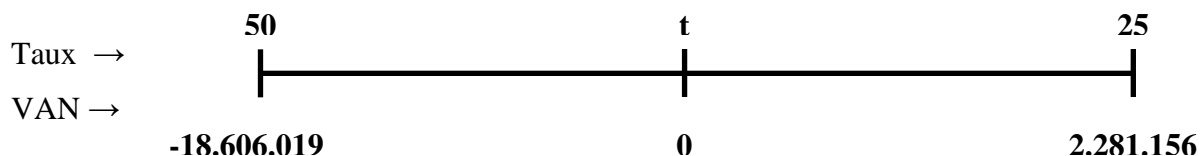
Ainsi, nous devons chercher un taux t qui ramène la Van à zéro.

Tableau n°63 : Calcul du TRI (valeur en ariary)

		Taux 25%		Taux 50%	
Année	MBA	$(1+i)^{-j}$	MBA actualisée à 25%	$(1+i)^{-j}$	MBA actualisée à 50%
1	22.976.940	0,80	18.381.552	0,67	15.394.549,8
2	23.127.460	0,64	14.801.574,4	0,44	10.176.082,4
3	24.608.692,5	0,51	12.550.433,18	0,30	7.382.607,75
4	20.909.993,5	0,41	8.573.097,33	0,20	4.181.998,7
5	18.578.787,5	0,33	6.130.999,87	0,13	2.415.242,375
MBA actualisée cumulée			60.437.656		39.550.481
Investissement (I)			58.156.500		58.156.500
VAN			2.281.156		-18.606.019

Nous calculons le TRI par la méthode d'interpolation linéaire. Soit t le taux qui ramène la VAN à zéro.

D'après le tableau ci-dessus, nous pouvons écrire :



$$\text{Donc } \frac{25 - 50}{t - 50} = \frac{2.281.156 - (-18.606.019)}{0 - (-18.606.019)}$$

$$\rightarrow -25 = (t - 50) \times 1,1226$$

$$\rightarrow t = 26,35 \% \text{ d'où } \mathbf{TRI = 27,73\%}$$

Nous avons trouvé que le TRI est égal à 27.73 %, largement supérieur au taux d'emprunt, soit 18%, nous avons donc une marge de sécurité de l'ordre de 9,73%. Avec ce pourcentage, la société peut s'endetter davantage. Nous pouvons affirmer que le projet est abordable et fiable.

2.1.3- DRCI

Le DRCI est représenté par les temps au bout duquel le cumul des MBA actualisées est égal au capital investi (c). Plus précisément, le temps au cours duquel le capital investi sera récupéré.

Comme le TRI, pour le calcul du DRCI, nous utiliserons la méthode d'interpolation linéaire.

Tableau n°64 : calcul du DRCI (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
MBA	27.353.500	32.573.887,5	41.014.487,5	40.999.987,5	43.206.487,5
$(1 + i)^{-j}$	0,84	0,71	0,60	0,51	0,43
MBA actualisée	22.976.940	23.127.460	24.608.692,5	20.909.993,5	18.578.787,5
MBA actualisée cumulée	22.976.940	46.104.400	70.713.092,5	91.623.086	110.201.875,5

En appelant d le DRCI, d'après ce tableau nous pouvons écrire :

Temps →	2	d	3
Montant →	46.104.400	58.156.500	70.713.092

Par interpolation linéaire, nous avons

$$\frac{3 - 2}{d - 2} = \frac{70.713.092 - 46.104.400}{58.156.500 - 46.104.400}$$

$$\rightarrow \frac{1}{d - 4} = 2.041$$

$$\rightarrow d - 2 = 0,48$$

$$\rightarrow d = 2.48 \text{ soit } 2 \text{ ans } 5 \text{ mois } 22 \text{ jours}$$

Plus le DRCI est court, plus le projet est fiable. Ici, le DRCI est égal à 2 ans 5 mois 22 jours alors que notre projet durera 5 ans. De ce fait, nous pouvons dire que la récupération est plus vite que prévu. Le capital investi sera récupéré à le 22 Mai de l'année 2.

2.1.4- L'IP

C'est un autre indicateur qui permet de mesurer la rentabilité d'un projet. Il est représenté par le rapport entre le cumul des MBA actualisées et le capital investi. Soit mathématiquement :

$$I P = \frac{\sum_{j=1}^5 MBA_j (1+i)^{-j}}{C}$$

$$I. P = \frac{110.201.875,5}{58.156.500} = 1,89$$

D'où IP = 1,89, ce qui signifie qu'un ariary de capital investi génère une marge bénéficiaire brut de 0,89 Ar. Pour un taux d'emprunt de 18%, l'I.P. est supérieur à 1. Donc la rentabilité est supérieure au taux *i* exigé, ceci confirme la rentabilité du projet.

2.1.5- Les SR et PM

- Le SR ou le chiffre d'affaire critique est le montant du CA qui donne le résultat nul en d'autre terme la société ne réalise ni perte ni bénéfice.

Le SR est donné par la formule

$$S.R. = \frac{CA \times CF}{MSCV} = \frac{CF}{\text{taux MSCV}}$$

- Le PM est la date au bout de laquelle le SR sera atteint. Il est donné par la formule

$$P.M. = \frac{SR}{CA} \times u$$

Nota : CA = Chiffre d'affaire

CF = Charges Fixes

MSCV= Marges Sur Coût Variable (CA – CV)

CV =Charges Variables

u = période

Voici le tableau des SR et PM

Tableau n°65 : calcul des SR et PM (valeur en ariary)

Année	1	2	3	4	5
CA	85.000.000,00	105.000.000,00	162.500.000,00	170.000.000,00	180.000.000,00
CV	23.192.500,00	27.342.500,00	33.547.500,00	42.192.500,00	50.117.500,00
MSCV	61.807.500,00	77.657.500,00	128.952.500,00	127.807.500,00	129.882.500,00
CF	39.682.125,00	50.311.737,50	93.166.137,50	91.779.637,50	90.904.137,50
R	22.125.375,00	27.345.762,50	35.786.362,50	36.027.862,50	38.978.362,50
SR	54.572.351,66	68.026.043,04	117.403.674,60	122.078.425,6	125.981.134,90
PM (mois)	7,70	7,77	8,66	8,61	8,39
Date	7 mois 21jours Soit le 21/08/N	7 mois 23 jours Soit 23/08/N+1	8 mois 19 jours Soit 19/09/N+2	8 mois 18 jours Soit 18/09/N+3	8 mois 11 jours Soit 11/09/N+4

2.2- Selon les critères d'évaluation

L'évaluation a pour objet d'apprécier les activités et les travaux réalisés par le projet en terme de pertinence, l'efficacité ou l'efficience, la durabilité et l'input en une amélioration éventuelle afin d'atteindre les objectifs. Nous allons donc utiliser ces critères pour évaluer notre projet.

2.2.1- La pertinence

Rappelons que l'objectif de notre projet est de distribuer au maximum les produits d'art pour satisfaire le besoin du marché. Selon la prévision annuelle des ventes obtenues dans cinq ans, la pertinence de notre projet est déjà favorable du fait que presque les 65% de l'objectif sont déjà atteints.

2.2.2- L'efficacité

Vu l'accroissement de notre résultat et notre CA par an et sans tenir compte des coûts, nous pouvons dire que notre projet est efficace.

Le tableau ci-après nous montre l'évolution de nos résultats par rapports aux CA annuels.

Tableau n°66 : projection des CA et des résultats dans cinq ans (valeur en ariary)

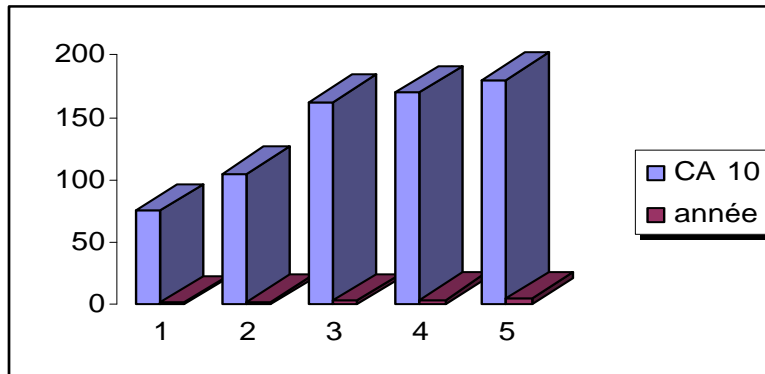
Eléments	1	2	3	4	5
Résultat	22.125.375,00	27.345.762,50	35.786.362,50	36.027.862,50	38.978.362,50
Augmentation (1)	-	5.220.387,50	8.440.600	241.500	2.950.500
CA	85.000.000	105.000.000	162.500.000	170.000.000	180.000.000
Augmentation (2)	-	20.000.000	57.500.000	7.500.000	10.000.000
Evolution $\frac{1}{2} \times 100$	-	26,10%	14,67%	3,22%	29,50%

Malgré la faible importance en 4^{ème} année, l'augmentation des CA entraîne l'accroissement des résultats. Cela justifie l'efficacité de notre projet.

2.2.3- La durée de vie

La durée de vie de notre projet est définie par le graphique suivant :

FIG5 : LA DUREE DE VIE



D'après ce graphique, la montée en puissance va d'année en année. Le régime de croisière est atteint à partir de l'année 1 car notre vente ne cesse pas d'augmenter jusqu'à l'année 5, mais à partir de l'année 5, la vente reste constante. En somme, la durée de vie de notre projet peut encore aller plus loin (5 à 10ans) après le retrait de l'assistance extérieur (organisme financier).

2.2.4- L'impact du projet

Le projet a un impact économique et un impact environnemental.

2241- *Avantage et problème posés au niveau économique de notre projet*

- **Avantages** : l'augmentation du volume de vente dans cinq ans fait l'objet de l'augmentation de notre CA, et aussi notre résultat et se fait augmenter l'argent entrant dans notre pays (par exemple : augmentation de l'impôt versé à l'Etat par la société). Donc, notre projet participe à la reconstruction de l'économie nationale.
- **Problèmes** : la dévaluation de monnaie nationale risque de perturber l'évolution de notre CA, de même pour notre résultat.

2242- *Impact environnemental*

Notre projet est compatible avec la reconstruction des mondes ruraux et urbains.

Section 3- Evaluation sociale

Du point de vue sociale, plusieurs intérêts sont manifestés par la création.

3.1- Création d'emploi

Cette activité offre de possibilités d'embauche. L'unité pourra embaucher des employés temporaires pendant l'exploitation de l'entreprise et plus. Les quinzaines d'employés permanents jusqu'à sa cinquième année. Une bonne partie de chômage pourra être résorbée.

C'est aussi un indice d'importance de ce projet, sa capacité de créer des emplois, surtout pour les jeunes chômeurs.

3.2- Développement social de la région

L'activité est permanente et génératrice de revenus pouvant contribuer à la stabilité des revenus des bénéficiaires dans la région. La réalisation de ce projet aura également un effet multiplicateur pour le développement du secteur dans la région car le marché de produits est loin d'être saturé dans la région.

La création de groupement d'artisans n'est pas à écarter. L'augmentation de revenus aura pour impacts : accroissement de l'épargne et développement des activités de caisses locales.

CONCLUSION GENERALE

L'amélioration des produits en cuirs reste toujours un grand souci pour l'artisanat malagasy. Partant de ce problème, dans le but de favoriser la qualité des produits artisanaux à base de cuir a incité la création de ce projet.

Pendant notre étude sur terrain, nous avons pu constater que la rareté des matières premières, son coût est plus élevé, outre le manque des formations des artisans dans notre domaine, il n'y a pas visiblement une norme adaptée aux produits artisanaux malagasy.

Cependant le marché artisanal reste promoteur surtout en période d'arrivée des touristes, il y a aussi des marchés étrangers comme l'AGOA, SADC, ainsi que les autres pays consommateurs à savoir la France, l'Italie, Afrique du Sud...)

Ce projet apporte des valeurs ajoutées et des résultats excédentaires en plus de création des divers emplois et motivation des jeunes artisans, la normalisation des produits en cuir à Madagascar.

En bref, la mise en place de ce projet entraînera l'installation des autres infrastructures comme l'électrification des milieux ruraux où se trouvent les petits artisans.

On peut voir en perspective la création d'école artisanale pour aboutir à la recherche des normes tant convoité par l'artisanat malagasy. Si l'on veut élargir le type de marché à conquérir, on pourrait exporter les produits.

ANNEXES

ANNEXE 1 :Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal Pochard Behoririka

ANNEXE 2 :Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal de la route digue

ANNEXE 3 :Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal d'Andravoahangy

ANNEXE 4 :Cadre logique du projet

ANNEXE 1 :Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal Pochard Behoririka :

Vendeurs	Types de produits	Marché local	
		Etrangers	Malagasy
1	Bas de gamme	10%	90%
	Moyen de gamme	30%	70%
	Haut de gamme	80%	20%
2	Bas de gamme	15%	85%
	Moyen de gamme	20%	80%
	Haut de gamme	70%	30%
3	Bas de gamme	15%	85%
	Moyen de gamme	25%	75%

**ANNEXE 2 :Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal de la route digue**

Vendeurs	Types de produits	Marché local	
		Etrangers	Malagasy
1	Bas de gamme	30%	70%
	Moyen de gamme	50%	50%
	Haut de gamme	85%	15%
2	Bas de gamme	25%	75%
	Moyen de gamme	45%	55%
	Haut de gamme	50%	50%
3	Bas de gamme	35%	65%
	Moyen de gamme	50%	50%
	Haut de gamme	80%	20%
4	Bas de gamme	35%	65%
	Moyen de gamme	40%	60%
	Haut de gamme	75%	25%
5	Bas de gamme	25%	75%
	Moyen de gamme	48%	52%
	Haut de gamme	80%	20%

ANNEXE 3:Pourcentage des acheteurs selon les vendeurs,
cas du Marché artisanal d’Andravoahangy

Vendeurs	Types de produits	Marché local	
		Etrangers	Malagasy
1	Bas de gamme	20%	80%
	Moyen de gamme	40%	60%
	Haut de gamme	60%	40%
2	Bas de gamme	25%	75%
	Moyen de gamme	75%	65%
	Haut de gamme	65%	35%

ANNEXE 4 : Cadre logique du projet

DESCRIPTION	IOV	SV	HE/C
<u>BUT</u> : Promouvoir le secteur de l'Artisanat	Nombre de gens qui s'intéressent aux articles en cuir	Enquêtes personnelles et sources d'informations (INSTAT, CENAM,...)	
<u>OBJECTIFS SPECIFIQUES</u> : Promotion des articles en cuir Produits adaptés aux attentes des clients Amélioration du secteur de l'Artisanat	Nombre de fournisseurs avantageux Part de marché globale et celle de l'atelier Situation économique de la population	Vérification sur terrain Etude de marché (enquête)	Disponibilité des matières premières et des matériels Cohérence des intuitions à la réalisation Compétitivité du prix
<u>RESULTATS ATTENDUS</u> : Qualité des articles correspondant aux normes Quantité de production optimale Ventes maximales	Normes de qualité Quantité produite Quantité vendue	Règlementations en vigueur, lois, normes, ... Fiche de production	Entretien régulier des machines Bonne organisation Stratégies efficaces
<u>ACTIVITES</u> : Encadrement technique du personnel	Qualité des articles	Vérification sur terrain Fiche de production Fiche technique Compte de résultat	Disponibilité des matières premières et matériels
<u>MOYENS</u> : Personnel Financier Matériel Technique	Nombre de personnel Quantité des matériels Technique moderne	Fiche de paie Fiche d'investissement Fiche de production Bon de commande et facture	Disponibilité de tous les moyens Formation régulière des ouvriers

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- **Aldo LEVY**, Management financier, Edition Economica, 512 pages.
- **Barreau Jean et Delahaye Jaqueline**, Gestion Financière, Edition Economica 2000, 418 pages **Lavoisier-Tournat**, Gestion de projets, 1 place de la coupole 92084.
- Bibliothèque CENAM.
- Bibliothèque Universitaire

Cours

- **Madame Andreas RANDRIANJAFISOLO**, Cours Marketing 3ème Année, Université d'Antananarivo, FAC DEGS, Département Gestion, 2004.
- **Madame RAVALITERA Farasoa**, Cours Entrepreneuriat et Gestion de projet 4ème année, Université d'Antananarivo, FAC DEGS, Département Gestion, 2004.
- **Monsieur Arizaka RABEKOTO Raoul**, Cours comptabilité 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, FAC DEGS, Département Gestion, 2005.
- **Monsieur RALISON Roger**, Cours Gestion de la stratégie, Gestion 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, FAC DEGS, Département Gestion, 2005.
- **Monsieur RAZAFIMBELO Florent**, Cours Gestion prévisionnel, 4^{ème} année, Université d'Antananarivo, FAC DEGS, Département Gestion, 2005.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
<u>PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET</u>.....	3
Chapitre I- PRESENTATION DU PROJET.....	4
Section 1- Historique du projet	4
Section 2- Caractéristique du projet.....	6
Chapitre II – ETUDES DE MARCHÉ VISE	11
Section 1- Description du marché visé.....	11
11- Les produits étudiés.....	12
12- Clientèle cible.....	12
Section 2- Analyse de l’offre	15
21- Estimation de l’offre.....	16
22- Offre existant sur le site du projet.....	16
Section 3- Analyse de la demande.....	17
Section 4- Analyse des concurrents.....	18
41-Les principaux concurrents.....	18
42- Etudes des prix.....	18
43- Part de marché.....	18
Section 5- Stratégie et politique marketing à adopter.....	20
51-Strategie à adopter.....	20
52- Politique à adopter.....	20
Chapitre III- LA THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D’EVALUATION	22
Section 1- Les outils d’évaluation.....	22
11- VAN : Valeur Actuelle Nette.....	22
12- TRI : Le Taux de Rentabilité Interne.....	23
13- Le délai de récupération des capitaux investis.....	23
14- Indice de profitabilité.....	24
Section 2- Critère d’évaluation du projet.....	24
21- La pertinence.....	24
22- L’efficacité.....	24
23- L’efficience	25
24- Durée de vie du projet.....	25
25- Impact du projet	25
<u>PARTIE II : CONDUITE DU PROJET</u>.....	26
Chapitre I : TECHNIQUE DE PRODUCTION.....	27
Section 1- Identification des matériels.....	27
Section 2- Processus de production.....	29
Chapitre II : CAPACITE DE PRODUCTION ENVISAGEE.....	32
Section 1- Evolution de la production.....	32
Section 2- Production annuelle envisagée.....	33
Chapitre III : ETUDES ORGANISATIONNELLE.....	35
Section 1- Organisation administrative.....	35
11- Organisation juridique	35

12- Organisation fonctionnelle.....	36
Section 2- Gestion de ressources humaines.....	38
Section 3- Répartition des personnels.....	39
Section 4- Organigramme envisagée.....	39
41- les grandes activités.....	39
42- l'organisation de l'entreprise.....	40
Section 5- Chronogramme.....	41
<u>PARTIE III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET</u>	42
Chapitre I- COUT DES INVESTISSEMENT ET FINANCEMENT DU PROJET.....	46
Section 1- Coût des investissements.....	46
11- les immobilisations.....	46
12- Tableau d'amortissement.....	49
13- Fonds de Roulement Initial et imprévus.....	49
Section 2- Financement du projet.....	54
21 - Plan de financement	54
22 - Tableau de remboursement des dettes	55
Chapitre II- ETUDES DE RENTABILITE.....	56
Section 1- Les comptes de gestions.....	56
Section 2- Les comptes prévisionnels.....	62
Section 3- Plan de trésorerie.....	64
Section 4-Bilan prévisionnel	66
41-Bilan N.....	66
42-Bilan N+1.....	67
43-Bilan N+2.....	68
44-Bilan N+3.....	69
45-Bilan N+4.....	70
Chapitre III- EVALUATION DU PROJET.....	71
Section 1- Evaluation économique : création de la valeur ajoutée, contribution au PIB, Effet sur la finance publique.....	71
Section 2- Evaluation financière.....	72
21- Selon les outils d'évaluation.....	72
22- Selon les critères d'évaluation.....	77
Section 3- Evaluation social.....	79
31- Evaluation d'emploi.....	79
32- Développement social de la région.....	79
CONCLUSION	80