



DOMAINE : SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ

MENTION : GESTION

MEMOIRE DE MASTER

**PARCOURS : ENTREPRENARIAT ET MANAGEMENT DE
PROJET**

CREATION D'ENTREPRISE D'EXPORTATION DE CAFÉ ET CACAO

Cas : District d'AMBANJA, Région DIANA

Présenté par: Monsieur APOLINAIRE FANIVANA

Sous l'encadrement:

Pédagogique de :

**Madame ANDRIANALY
Saholiarimanana**

**Professeur Titulaire à
l'université d'Antananarivo**

Professionnel de :

**Monsieur RAMIALILALA
Laza Anthony**

PDG de la Société MACOMA

Session : Vendredi 1^{ère} Juillet 2016

Année Universitaire: 2014-2015



DOMAINE : SCIENCES DE LA SOCIÉTÉ

MENTION : GESTION

MEMOIRE DE MASTER

**PARCOURS : ENTREPRENARIAT ET MANAGEMENT DE
PROJET**

CREATION D'ENTREPRISE D'EXPORTATION DE CAFÉ ET CACAO

Cas : District d'AMBANJA, Région DIANA

Présenté par: Monsieur APOLINAIRE FANIVANA

Sous l'encadrement:

Pédagogique de :

**Madame ANDRIANALY
Saholiarimanana**

**Professeur Titulaire à
l'université d'Antananarivo**

Professionnel de :

**Monsieur RAMIALILALA
Laza Anthony**

PDG de la Société MACOMA

Session : Vendredi 1^{ère} Juillet 2016

Année Universitaire: 2014-2015

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier Dieu tout puissant qui m'a accompagné tout au long de l'élaboration du présent mémoire en me donnant gracieusement la santé, la force, le courage, et l'intelligence pour me permettre de mener jusqu'au bout de ce travail complexe.

En outre, le présent mémoire n'a pu être également réalisé sans l'incalculable contribution de plusieurs personnes à qui j'adresse mes vifs remerciements, à savoir, Messieurs :

- Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur Titulaire et Président de l'université d'Antananarivo ;
- Monsieur RAKOTO David, Maître de conférences, Responsable de domaine de sciences de la société à l'université d'Antananarivo ;
- Madame RANDRIAMBOLOLODRABARY Corinne, Maître de conférences, Responsable de Mention Gestion à l'université d'Antananarivo;
- De même à Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire à l'université d'Antananarivo, qui m'a guidé pendant l'élaboration de notre présent mémoire. En effet, ses ouvrages et ses enseignements sur le crédit m'ont été d'une utilité considérable.

Ensuite, nous exprimons nos sincères remerciements à tous les enseignants permanents et vacataires ainsi que les membres des personnels administratifs de la mention Gestion à l'université d'Antananarivo.

-Ensuite, nous exprimons nos sincères remerciements à notre encadreur professionnel Monsieur RAMIALILALA Laza Anthony PDG (Président Directeur General) de la société MACOMA (Market Company Madagascar S.A) pour avoir consacré beaucoup de son temps dans le suivi du déroulement de notre travail.

Ainsi, nous ne saurions réitérer un grand merci à ma famille, particulièrement à mes parents, ma sœur, mon frère et surtout à ma fiancée RAZAFINDRAFANOELA NIRINA Morielle qui m'ont toujours soutenu et cordialement durant ma vie étudiante.

Enfin, en dernier lieu mais non le moindre, j'exprime ma reconnaissance à mes chères Mamans RABOAVY MARIE Catherine et SOARIZIKY et à mon papa FANIVANA Arsène qui n'a jamais ménagé ses efforts pour me soutenir moralement et financièrement quelle que soit les circonstances.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	I
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES ET LISTE DES ANNEXES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE ET ETUDE DE MARCHE	5
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE.....	7
Section1 : Présentation de l'entreprise.....	7
Section 2. Présentation du promoteur et des partenaires	16
CHAPITRE 2 : ETUDE MARKETING ET STRATEGIQUE DU PROJET	21
Section 1 : Etude Marketing du Projet	21
Section 2. Stratégies et Politique marketing	40
PARTIE II : CONDUITE DU PROJET.....	45
CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET	47
Section 1 : Etude technique du Projet	47
Section2 : Prévision de production en volume	54
CHAPITRE 2. ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET	55
Section 1 : Organisation générale	55
Section 2. Chronogramme de réalisation	64
PARTIE III : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET	67
CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE	69
Section 1 : Investissement et financement du projet.....	69
Section 2 : Les Etats Financiers	77
CHAPITRE 2 : EVALUATION DU PROJET	91
Section 1 : Evaluation Financière du projet	91
Section 2 : Détermination du seuil de rentabilité du projet.....	96
Section 3 : Les critères d'évaluation	99
Section 4 : Evaluation Socioéconomique	100
CONCLUSION GENERALE	102

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Caractéristiques des formes juridiques	12
Tableau N° 2: Avantages et inconvénients du choix de la forme juridique	13
Tableau N° 3 : Exportation de café dans le monde	25
Tableau N° 4: Les parts de marché détenues par les opérateurs en termes de café	26
Tableau N° 5: Les principaux pays producteurs de cacao	27
Tableau N° 6: Les concurrents nationaux dans le domaine de l'exportation de cacao	28
Tableau N° 7: Quantité des produits à Vendre sur les Marchés pour la première année	31
Tableau N° 8: Forces et faiblesses des concurrents	36
Tableau N° 9: Opportunités et menaces	37
Tableau N° 10: Recettes sur ventes de café et cacao	54
Tableau N° 11: Tableau représentant les pouvoirs et qualifications des personnelles.....	57
Tableau N° 12: Rémunération des Salariés	60
Tableau N° 13: Charge du Personnel	61
Tableau N° 14: Les étapes à réaliser pour permettre le démarrage effectif du projet sont entre autres	64
Tableau N° 15: Tableau des Investissements	70
Tableau N° 16: Tableau d'Amortissement (Voir l'Annexes 8 à 12).....	71
Tableau N° 17: Plan de remboursement des emprunts (en Ariary).....	71
Tableau N° 18: Plan de financement (en Ariary)	76
Tableau N° 19: Tableau des charges prévisionnels (en Ariary).....	77
Tableau N° 20: Comptes des Produits (en Ariary).....	79
Tableau N° 21: Comptes de résultats prévisionnels par Nature (en Ariary)	80
Tableau N° 22: Répartition des charges par Fonction.....	81
Tableau N° 23: Compte de Résultat prévisionnel par Fonction(en Ariary)	82
Tableau N° 24: Répartition des résultats(en Ariary)	83
Tableau N° 25: Tableaux de flux de trésorerie Par la Méthode Directe (en Ariary)	83
Tableau N° 26: Bilan d'ouverture (en Ariary)	85
Tableau N° 27: Bilan de clôture année 1 (en Ariary).....	86
Tableau N° 28: Bilan de clôture année 2 (en Ariary).....	87
Tableau N° 29: Bilan de clôture année 3 (en Ariary).....	88
Tableau N° 30: Bilan de clôture année 4 (en Ariary).....	89
Tableau N° 31: Bilan de clôture année 5 (en Ariary).....	90
Tableau N° 32: Cash-flow à 20% (en Ariary).....	92
Tableau N° 33: Cash-flow à un taux de 45% (en Ariary)	93
Tableau N° 34: Tableau de Calcul du seuil de rentabilité pour les 5 premières Années(en Ariary)	96
Tableau N° 35: Tableau de Ratio de Rentabilité pour les 5 premières Années	98

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1: Parts de marché en termes d'exportation de café	29
Figure N° 2: Parts de marché en termes d'exportation de Cacao.....	30
Figure N° 3: Analyse PESTEL.....	32
Figure N° 4: Processus de Production.....	52
Figure N° 5: Organigramme générale	55
Figure N° 6: Représentation graphique du Seuil de Rentabilité	97

LISTE DES ANNEXES

Annexes 1 : Cadre logique

Annexes 2 : Photos de café à l'état brut

Annexes 3 : Photos de cacao à l'état brut et produits (tablette de chocolat)

Annexes 4 : Questionnaire concernant la filière cacao et café

Annexe 5 : Questionnaire aux exportateurs et paysans

Annexes 6 : Formule utilise pour le calcul de seuil de rentabilité

Annexes 7 : Formule utilise pour le calcul de plan de remboursement des emprunts

Annexes 8 : Tableau d'amortissement année 1

Annexes 9 : Tableau d'amortissement année 2

Annexes 10 : Tableau d'amortissement année 3

Annexes 11 : Tableau d'amortissement année 4

Annexes 12 : Tableau d'amortissement année 5

LISTE DES ABREVIATIONS

4P : Produit, Prix, Place et Promotion

AUXIMAD: Société Auxiliaire Maritime de Madagascar

BMOI: Banque Malgache de l'Océan indien

BCM: Banque Centrale de Madagascar

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CIF: Cost Insurance freight

CAF: Cout Assurance Fret

CRCI: Centre Dédié au Commerce International

CNCC: Comité National de Commercialisation de Café

CF : Charge Financier

CPD : Capital en Début de Période

CPF : Capital à la Fin de Période

CF: Cash-flow

DIANA: Diego, Ambilobe, Nosy be, Ambanja

DRCI : Durée de Récupération de Capitaux Investie

EC: Échéance Constante

EDBM: Economic Development Board of Madagascar

FOB: Free on Bord

FAS: Free Alongside Slip

GRH: Gestion des Ressources Humaines

GPEC: Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences

ICCO: International Cacao Organization

IP: Indice de Profitabilité

MBA : Marge Brute d'Autofinancement

PNB: Product National Brut

PIB: Product Intérieur Brut

PDM: Part De Marché

PME : Petit et Moyen Entreprise

PCG 2005 : Plan Comptable général 2005

PESTEL : Politique, Economique, Sociale, Technologique, Ecologique et Légal

PU: Prix unitaire

SAVA: Sambava, Andapa, Vohemara, Antalaha

SA: Société Anonyme

SARL: Société à Responsabilité Limité

SMART: Significatif, Mesurable, Acceptable, réalisable, Temporel

SR : Seuil de Rentabilité

SNGF : Silo National de Graines Forestières

TAF: Taloumis Fihavanana

TRI : Taux de Rentabilité Interne

VAN : Valeur Actualisé Net

VNC : valeur Net Comptable

VA : Valeur Ajouté

INTRODUCTION GENERALE

La création d'une entreprise dépend de l'aptitude professionnelle et personnelle du créateur car elle met en jeu toutes les techniques apprises lors de la formation du cursus estudiantine en vue de contribuer au développement du pays. Un projet bien conçu répond à différents impératifs, comme la stabilité du marché, la fixation de prix adaptés au contexte des ventes, ou encore l'organisation méticuleuse de la distribution. D'autres paramètres peuvent entrer en ligne de compte, mais ceci va être tributaire du secteur d'activité et bien évidemment des fonds disponibles en faveur du projet.

Le cacao venait surtout des grandes plantations coloniales à Madagascar au début d'année 1900. Actuellement, grâce à la mise en place de plateforme cacao regroupant les acteurs par les filières (autorités, exportateurs, organisme d'appuis, les paysans) la production n'arrête pas d'augmenter jusqu'à 6000T en 2014 par rapport à 3500T en l'an 2000¹. Mais parmi le 6000T produits, il n'y a que 500Ta exporté vers le Marché international et les reste seront réservés au Marché local. Les cultures sont localisées dans les régions DIANA et SAVA, au Nord-Ouest de l'Île, et particulièrement à Sambirano, dont le centre est la ville d'Ambanja. La production initialement concentrée sur une zone de moins de 50 km de rayon, une partie modeste mais non négligeable, composée de cacao à cosse claire dite de qualité supérieure. C'est un produit qui fait l'objet d'actions de promotion. Actuellement, Il existe 3 variétés de cacao : le Criollo c'est une variété de cacao à fève claire de petite cabosse très verruqueuses de couleur violet rouge ou orange qui porte le sillons profonds pointe prononcée et parfois en forme de croissant, il est connu comme étant le meilleur en qualité. Il est aussi le plus fin, fruité, doux et aromatique mais également très fragiles. Le Forastero ou cacao de base c'est une variété de qualité ordinaire mais plus productive et le plus résistante. Le Trinitario, hybride de Criollo et de Forestaro. Il est produit à partir de croisement de ces deux types dont on a sélectionné la meilleure qualité fin et aromatique. Le cacao Malagasy est le plus exceptionnelle de réputation Mondial. Il est classé parmi le cacao les plus acides que les autres, c'est grâce au processus de fermentation mais aussi à la fertilité du sol. La plantation de cacao Malagasy est certifiées biologique et n'utilisent ni des engrais ni des produits chimique, c'est une avantage considérable. L'obtention de label « Cacao fin de l'organisation

¹Informations de marché sur le site de la Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement

international de cacao » qui va permettre à Madagascar de bénéficier d'un prix supérieur sur le Marché international.

Par ailleurs, Avant l'époque coloniale, La culture Caféier avait pris l'importance à Madagascar. Mais l'arrivée des colons Français d'une part et au vu l'exemple des certaines cultures Européennes d'autres part, les Malagasy se sont mis sérieusement à planter avec le peu de moyens dont ils disposaient. Les efforts des acteurs dans les filières cafés soutenus depuis l'époque coloniale ont commencé à donner leurs fruits en 1960 où la production atteignit le record de 80 000T. Actuellement, Nous avons produit 67 000 T, dont 40 000 T de ces productions ont été exportées sur le marché international. Mais la France reste le principal pays récepteur du café malgache. A Madagascar, le café constitue une des principales ressources du pays et occupe la troisième place des produits agricoles exportés en entrée de devises après la vanille, les crustacés et le textile. Les deux espèces Arabica et Robusta sont cultivées actuellement à Madagascar. Le robusta, qui occupe le 95% de la production annuelle du pays, est cultivé dans la côte Est de l'île et la région du Sambirano, tandis que l'Arabica est cultivé dans la partie centrale du pays, et ne constitue que 5% de la production annuelle de la grande île, sa variété est rare mais le plus apprécié sur le marché international, mais il n'est pas vraiment adapté au climat de Madagascar, ce qui explique sa faible production. Pourtant les clients internationaux, qui jugent les produits par leur qualité, revendent l'Arabica qui est plus raffiné. Les exportations de produits de rente de Madagascar, tel le café, le girofle et le Cacao, sont très satisfaisantes pour l'année 2015 par rapport à celles de l'année 2014. La demande mondiale en café a fait presque doubler la valeur nominale de son exportation, alors que le prix moyen sur le marché international n'a guère d'augmenté. Mais pour faire face à la concurrence, Madagascar devra améliorer la qualité de sa production et proposer un produit de référence, au même titre que la renommée dont bénéficie la vanille ou le cacao.

Nous avons choisi comme thème « **Création d'entreprise d'exportation de Café et Cacao** », en ce que la valorisation de ces produits est un outil stratégique en vue de faire progresser les ventes, d'une part, et aussi dans le but de développer la valeur de ces produits à travers le marché local. Comme l'exportation est pourvoyeur de devises, il convient de dire que la qualité reste un facteur clé de succès, aussi bien que pour l'entreprise qui sera mise sur pied, que pour l'ensemble des opérateurs œuvrant dans ce secteur.

Ainsi, la problématique qui va se poser sera la suivante : « **Sous quelles conditions les produits locaux Malagasy trouveront-ils preneurs à travers les marchés étrangers** »?

C'est la raison pour laquelle nous avons porté notre choix sur ce thème. Le but majeur étant de vendre les produits locaux Malagasy d'origine du Sambirano et d'assurer au moins une partie des exportations et également de donner plus de valeur quant aux activités d'exportation de la part des opérateurs malagasy. Faut-il rappeler que les objectifs pécuniaires de l'entreprise qui sera mise sur pied sont bien évidemment la recherche des profits, mais il ne faut pas oublier que le contexte de la pauvreté généralisée conduit automatiquement vers la recherche de débouchés à l'extérieur, surtout si le marché intérieur n'est pas tout à fait favorable aux ventes. Ainsi la production se pratique toute l'année, avec des pics pour les mois de juin-juillet et octobre-novembre.

Notre choix est le test sur nos connaissances en tant que Manager des Entreprises Privées qui jusqu'ici ont été acquises d'une façon plutôt théorique. D'autre part, ce mémoire nous permet d'apporter notre contribution à la résolution de la problématique mentionnée ci-dessus.

Ainsi, Pour réaliser cette mémoire, il est nécessaire d'utiliser différentes méthodes de recherche comme : l'observation participative afin de mettre en cadre notre mémoire ; l'enquête (l'établissement des questionnaires auprès des personnes concernés : l'autorité local, l'exportateurs et les paysans) qui disposent suffisamment d'expérience dans le domaine de produits locaux et d'exportation, en ce qu'elles constituent une source sûre d'informations; ainsi que des documentations c'est-à-dire consultation des ouvrages auprès des centres de documentations Comme le Chambre de commerce et d'industrie, INSTAT et L'EDBM. La consultation des cours académiques ainsi que des différents sites internet ont été effectué en vue d'étoffer le thème et d'étayer nos affirmations et tout ça sera considéré comme outil favorable pour l'obtention des informations pertinents.

Ce projet nous permet de mettre en pratique les informations acquises tout au long de nos formations. Il nous permet également de faire une entrée dans le monde professionnel grâce aux étapes que nous allons traverser pour sa conception.

Afin de classifier et d'expliquer chaque étape d'analyse, il est nécessaire de procéder à l'élaboration du plan d'étude qui comportera trois grandes parties. La première partie est intitulée « Identification du projet ou présentation générale du projet » sera subdivisée en deux chapitres qui sont : la présentation générale du projet et l'étude marketing et stratégique du projet. Le premier chapitre comporte deux section différent à savoir la présentation de l'entreprise et la présentation de promoteur et des associés. Puis, le deuxième chapitre parle

d'étude Marketing et stratégique du projet qui expliquent l'analyse et l'étude de Marché et la stratégie et politique Marketing adopté à notre projet. Ainsi, cette première partie nous parle de tous les phases de pré investissement avant la réalisation de ce projet. Il est donc important de présenter l'entreprise pour savoir son objet social, son activité et ses objectifs. Et puis, pour connaître l'historique de la création d'idée et de saisir l'opportunité de créer ce projet.

La seconde partie de l'ouvrage parle de « la conduite du projet ou l'étude de faisabilité technique et organisationnelle du projet » qui sera composée de deux chapitres, à savoir l'étude de faisabilité technique du projet qui compose deux sections à savoir l'étude technique et la prévision des ventes, et le deuxième chapitre montre l'étude organisationnelle du projet qui parle de l'organisation générale de la société et le chronogramme de réalisation de l'entreprise. C'est dans ce partie qu'annonce la fin de l'étude théorique du projet, il suffit de nous montrer tous les techniques des productions et les modes de conditionnement des café et des Cacao dès la plantation jusqu'aux mises sacs. Il nous présente aussi l'organisation de travail et la politique de motivation et sociale appliqué par POLYNOR SARL pour faciliter la gestion de l'entreprise et d'encouragé les employés.

La troisième et la dernière partie présente « l'étude de faisabilité financière et évaluation du projet » sera scindée en deux chapitres à savoir l'étude de faisabilité financière qui montrent les investissements et les Etat financiers de l'entreprise, et le second chapitre parlent des évaluations du projet qui expliquent l'évaluation financière et l'évaluation socioéconomique du projet. C'est à partir de ce dernier partie nous avons constaté que la création d'un projet dépend de l'étude financier. Car c'est ici que nous avons faire les calculs nécessaire pour identifier la rentabilité et la performance de l'entreprise. Sur le plan socioéconomique, le promoteur présentons les avantages et l'impact de son projet sur la vie social et de pays. Et enfin une conclusion couronnera cette présente étude.

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE ET ETUDE DE MARCHE

La première partie de cet ouvrage va parler essentiellement de la présentation générale de ce projet ainsi que de celle de l'étude de marché. A cet effet, elle va se subdiviser en deux chapitres, notamment la présentation proprement dite, et aussi l'étude marketing et stratégique du projet. Ainsi, Compte tenu de notre activité, l'exportation des produits agricoles comme le café et le cacao occupe une place importante dans le développement de la région et de pays. Car la récolte de ces produits se fait tout au long de l'année avec des rendements différents selon le lieu et le mois de production, et il apporte pour les paysans des apports financière réguliers et puis il participe à la relance économique de pays grâce au paiement des impôts et à la création des nouveaux emplois. En outre, les objectifs se déclinent comme suit : Valoriser l'image des produits agricole Malagasy et de démontrer la richesse de la région Sambirano à travers le Marché local et étranger, puis celui de faire connaître l'ampleur des activités ainsi que l'importance de l'exportation de café et de cacao en dehors des frontières de Madagascar, notamment vers les pays européens. Les intérêts en sont le fait que la Région Diana peut profiter d'une renommée à l'échelle internationale, de par la qualité des produits à exporter, et aussi le pays qui fera connaître son nom à travers les activités envisagées.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE

Dans la première partie, nous trouvons tous les phases de pré investissement avant le déroulement du projet. Elle comporte la présentation et l'étude des différentes analyses pour mener le projet au stade où se sera reconnu comme réalisable.

Section1 : Présentation de l'entreprise

En vue de mieux donner les détails sur ce projet, nous allons commencer cette première partie avec le premier chapitre qui va traiter sur la mise à disposition des informations relatives à ses coordonnées et renseignements sur la forme juridique adoptée, ainsi que le capital social et les raisons qui nous ont poussées au choix de ce projet. Par ailleurs, le promoteur et son associé seront également présentés, ainsi que les objectifs qui y sont liés. Les résultats attendus sont notamment la confiance des clients étrangers qui permettrait d'augmenter les ventes et aussi la valorisation du label Made In Madagascar, aussi bien en termes de production de café et de cacao, mais également en termes d'autres produits de rente, et pourquoi pas, en termes de tourisme.

1: Présentation du Projet

Le projet consiste en l'exportation de produits locaux vers les marchés étrangers comme le marché européen ; par ailleurs, nous allons également effectuer des ventes locales à travers les grandes industries agroalimentaires. Cette section va parler essentiellement du contexte, de la justification du choix du thème, et aussi des caractéristiques du projet.

1.1. Etude du contexte

Ce contexte nous permet de rencontrer l'historique de la création d'idée de promoteur et de sa volonté d'entreprendre ainsi que des informations concernant la filière Cacao et Café et enfin la justification du choix du projet.

1.1.1. Historique

Nous allons parler de l'historique de ce projet à travers cette sous-section. Ainsi, ce projet a été le fruit de nombreuses années de réflexion, notamment sur la faisabilité de l'expédition de produits locaux en direction des marchés étrangers, notamment ceux du continent européen. Ainsi, nous avons déjà mis en place les éléments permettant de faire fonctionner l'idée, notamment les bases de l'enquête ainsi que les stratégies permettant son exploitation. Par ailleurs, nous avons aussi procédé à la prise d'informations au sujet de la création d'une entreprise, ainsi que des différentes étapes de création et aussi des formes

juridiques existantes. Nous avons de ce fait étudié les avantages ainsi que les inconvénients de chacune d'entre elles.

En outre, nous avons déjà pris des rendez-vous avec les personnes ressources que sont en vue de vérifier si le projet est faisable. C'est ainsi que les informations sur les procédures d'exportation ainsi que les conditions liées à ces procédures ont été les premiers éléments d'informations qui nous sont parvenues, et que ces éléments ont été mis à jour en fonction de l'évolution qui prévaut.

Pour l'instant, nous sommes restés sur le stade de la table de dessin, autrement dit, nous n'avons pas encore obtenu de financement ni trouvé de partenaires de distribution ; cependant, nous avons déjà gagné la confiance de certains d'entre eux si nous voulons mettre ce projet à exécution.

1.1.1.1. Le café local a exporté

Les exportations sont intéressantes pour la filière café. Entre le mois de novembre et décembre, le cours local pour la variété Arabica peut atteindre 1 500 à 2 500 Ariary. Le cours mondial, par ailleurs, stagne aux environs de 1,2 dollar, soit aux environs de 3 480 Ariary. La consommation d'une grande partie de la production au niveau local explique cette situation.

« Les prix du café à l'export sont définis au niveau des places boursières de Londres ou de New-York. Les producteurs ne sont pas enthousiastes par rapport à ces prix. Ils préfèrent donc commercialiser quelque quantité de leurs produits sur le marché local », confirme un responsable auprès du CNCC (Comité National de Commercialisation du Café)².

Les demandes à l'extérieur sont pourtant existantes, mais les acheteurs revendiquent des produits de bonne qualité. La production est très répartie sur le marché intérieur, il est difficile de regrouper. La commande n'a pas été honorée. Des clients chinois peuvent prendre une très grande quantité, mais la production est limitée. Selon les données de l'Organisation internationale du café, le volume des exportations de Madagascar est passé de 93 000 sacs de 50 kilos entre octobre 2010 à juillet 2011, à 89 000 sacs entre octobre 2011 et juillet 2012³. Toutefois, les acteurs soutiennent la nécessité d'un appui pour ces derniers, entre autres pour les travaux d'entretien des caféiers. Dans le cadre de la mise en œuvre du programme STABEX qui a pris fin en décembre 2010, un café « labellisé » a été mis sur pied. L'initiative

² Comité National de Commercialisation du café (CNCC), Mars 2016

³ CNCC (Comité National de Commercialisation du Café), Mars 2016

a été abandonnée par les producteurs. La quantité de café labellisé était encore très faible. Il s'agissait d'un projet pilote. Les dépenses financières étaient plus importantes pour ce café, l'utilisation de petits équipements a aussi été nécessaire. Or, les exportateurs ne s'intéressent pas au produit si la quantité est inférieure à un conteneur, avance le CNCC.

1.1.1.2. Le cacao

Le cacao de Madagascar est classé parmi le meilleur cacao du monde. Labellisé « Cacao Fin » par l'ICCO (International Cacao organization – UK) car il est totalement aromatique de par ses notes florales, son acidité et son astringence en fin de bouche. Un met préparé avec du chocolat de Madagascar se démarque des autres mets à base de chocolat de provenance de grandes zones de production.

Cependant la production est limitée. Madagascar produit environ 6000 tonnes de cacao par an. 95 % de la production provient de la région de Diana et plus particulièrement de la région d'Ambanja où sont situés les meilleurs producteurs. La grande majorité de cette production est exportée pour être transformée dans le monde entier. Ce n'est que récemment que des entreprises Malgaches ont commencé à fabriquer du chocolat sur place⁴.

Le cacao 100 % criollo est un mythe, il n'y a pas de plantation à Madagascar exclusivement de type Criollo. Nous trouvons les trois variétés principales de cacaoyer : Trinitario : 35 %, Forastero : 60 % et Criollo : 5 %.

Le moins aromatique étant le forastero. La qualité aromatique est tirée par le haut par la présence du trinitario case claire et du criollo. Toutes ces variétés sont brassées, ce qui fait une des particularités du cacao de Madagascar.

Le marché du cacao est caractérisé par une nette distinction entre les pays producteurs (qui sont des pays tropicaux sous-développés) et les pays consommateurs (pays d'Europe). Le marché s'est développé vers les pays asiatiques comme le Japon par exemple. La Communauté Européenne absorbe le quart de la consommation mondiale⁵. La libéralisation des échanges a permis cette ascension en termes d'exportation de cacao, et les opérateurs malgaches ont pu en profiter.

⁴ICCO (International Cacao organization), Mars 2016

⁵ www.persee.fr, Mars 2016

1.1.2. Justification du choix du projet

Comme le marché intérieur est quelque peu saturé, en raison notamment de l'existence de concurrents œuvrant dans le domaine et de la très forte présence de personnes travaillant dans ce secteur mais à titre informel, nous avons pensé que l'exportation de ces produits ainsi que leur mise en vente auprès des grandes sociétés agroalimentaires tels que la Chocolaterie Robert et aussi SOCOBIS et JB nous permettrait de réaliser de gros bénéfices, et de l'accroissement de la rentabilité. Ainsi, le marché sera doublement visé, étant donné la vente locale auprès de ces entreprises et aussi hors des frontières de Madagascar. Par ailleurs, la qualité des produits en provenance de la zone de Sambirano est non négligeable, compte tenu du large succès que les exportateurs ont pu jouir à travers les ventes réalisées durant près de vingt-cinq années d'activité. Comme la politique des régimes qui se sont succédé vise le rapatriement des devises, elle encourage également l'expédition de produits locaux en provenance de la Grande Île, ce qui fera également attirer les touristes étrangers et permettre ainsi l'accroissement des ventes de ces produits sur tout le marché local.

Le choix de ce projet se matérialise également par l'importance accordée par les pays acheteurs en la matière, notamment celui du cacao et du café, étant donné le goût ainsi que leur utilité dans le domaine agroalimentaire, et aussi pour les plats sucrés. Les avantages-consommateur sont généralement le goût et le prix, étant donné qu'ils se consomment presque tous les jours, au même titre que le thé.

Qualifié de produit de rente, le café et le cacao jouissent d'un succès indéniable à travers la planète, surtout qu'ils proviennent de pays tropicaux et que ce label permet à tout exportateur de se faire un nom et de défendre l'image de Madagascar, et, en particulier de la zone de production.

En outre, le cacao fin de Madagascar est très apprécié, notamment à travers le chocolat exporté par LA CHOCOLATERIE ROBERT qui peut concurrencer les grandes marques, et qui peut également être utilisé comme goûter ou accompagne les différents gâteaux et sorbets dont leur consommation commence à avoir plus de succès.

1.1.3. Caractéristiques du projet

L'entreprise sera dénommée POLYNOR SARL. C'est en vérité le surnom de promoteur POLY suivi de suffixe NOR qui indique sa région d'origine, littéralement traduit: FANIVANA APOLINAIRE qui vient de la région Nord-Ouest de Madagascar, plus

précisément dans le District d'Ambanja ou reconnu comme la capitale de Cacao, région DIANA, l'ex-Faritany d'Antsiranana.

Le choix du nom permet aux clients de le retenir plus facilement, et il sera breveté en vue d'empêcher toute velléité de faire concurrence d'une manière tout à fait illégale à partir de copie de marque et de détournement de clients.

1.1.4. Situation géographique⁶

Ambanja est une commune urbaine du nord-ouest de Madagascar, dans la région Diana, ex-province de Diego-Suarez.

Ambanja se situe à la Route Nationale numéro 6 (de Diego Suarez - vers Mahajanga et Antananarivo). Elle est traversée par le grand fleuve Sambirano. Elle est située à environ 500 kilomètres à vol d'oiseaux du Nord de Tananarive, à 220 km par route de la ville Antsiranana (6 heures en moyennes de parcours).

Les terres qui entourent Ambanja sont encore riches en plantations de type colonial comme le cacao, le café, la banane, la vanille, le poivre, le riz, la patate douce, le tabac et le manioc pour le tapioca et l'ylang-ylang. Les dernières terres cultivables disparaissent au profit de la ville qui s'agrandit sous la pression de la démographie. Quelques élevages naturels de zébus subsistent, et ceux-ci sont toujours utilisés pour la traction des charrettes.

Parmi les cultures de rente qui font la richesse du Sambirano c'est le cacao qui fait la renommée de la région seule dans le pays à produire ces fèves au goût amer. Il se récolte tout au long de l'année avec des rendements différents selon les lieux et les mois. Il représente pour les planteurs un apport financier régulier bienvenu. Les paysans de la région produisent également du café, des noix de cajou, du poivre et de la vanille, Plusieurs sociétés produisent des huiles essentielles d'ylang-ylang, de l'extrait naturel de vanille, qui rentreront dans la composition de parfums et cosmétiques vendues dans le monde entier. Si les plantations d'ylang-ylang de Nosy Be lui ont valu le surnom d'« île aux parfums », le Cacao du Sambirano mérite bien celui de « la ville aux chocolats ».

1.1.5. Forme juridique

La situation juridique, c'est pour déterminer la taille et la grandeur de l'entreprise, donc il est essentiel de déterminer à l'avance l'avantage et l'inconvénient avant de prendre la décision finale sur les formes existants.

⁶ www.Cacao-madagascar.com. Mars 2016

a) Caractéristiques des formes juridiques

Il est nécessaire de savoir quelle forme juridique des sociétés, nous avons choisi à l'intérieur de l'entreprise que ce soit une SARL ou une SA ou une Société individuelle. Nous allons établir notre choix à partir des caractéristiques et des avantages et des inconvénients respectifs de chacune de ces sociétés.

b) Caractéristiques des sociétés

Tableau N° 1: Caractéristiques des formes juridiques⁷

Caractéristique	Entreprise individuelle	SARL	SA
Objet social	Tout objet sauf activité d'assurance et de capitalisation	Tout objet sauf activité d'assurance et de capitalisation	
Capital Social		Capital sociales minimum pour la société compte plusieurs associés est 10 000 000 Ar et pour la société unipersonnelle le capital sociales minimum est 1 000 000Ar.	Capital social ne doit pas inférieur à 20 000 000Ar si la société possède plusieurs personnes. Il ne peut être inférieur à 2 000 000Ar si la société est unipersonnelle.
Parts sociales ou actions		La valeur nominale des parts sociales est d'Ariary 20 000.	Montant d'action est d'Ariary 20 000,00.
Cession des parts		Librement cessibles sauf en cas de cession à des tiers accords de la majorité des associés	Librement cessibles
Responsabilité du dirigeant ou des associés	Total et définitive sur les biens personnels	Limitée aux apports	Limitée aux apports
Associés	Entrepreneur individuel	Entre 2 à 50	7 au minimum
Organe		- Gérance - Plus de 2 associés -Conseil de surveillance	- Conseil d'administration - Direction générale - Intervention d'un commissaire aux comptes
Souscription et versement		En totalité au moment de la constitution	¼ du capital à la souscription, ¾ avant 5 ans.

⁷Loi N° 2003-036 du 30 janvier 2004 et décret N° 2004-453 régissant les sociétés commerciales

Nous allons donc tirer à partir de toutes ses caractéristiques les avantages et inconvénients de ces trois types de société.

c) Comparaison

Tableau N° 2: Avantages et inconvénients du choix de la forme juridique⁸

Types de société	Avantages	Inconvénients
Entreprise individuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de création -Aucun capital minimum - Aucun statut -Pas de blocage d'un capital social à la banque - Liberté de gestion uniquement pour le bien de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entrepreneur : seul responsable de la dette de l'entreprise - Possibilité de déstabilisation de l'entreprise en cas de décès de l'entrepreneur par exemple - Vision de développement limité
SARL	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité limitée aux apports - Possibilité d'apport en nature 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitation à la cession des parts sociales - Vision de développement limité - Formalités constitutives difficiles
SA	<ul style="list-style-type: none"> - Parts sociales librement cessibles - Une grande perspective de développement - Responsabilité limitée aux apports 	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions soumises au conseil d'administration - Formalités constitutives difficiles - Fonctionnement très lourd

Source : Auteur, Mars 2016

⁸ Analyse personnelle selon cours de comptabilité 3^e année du 03 septembre 2012

d) Choix des statuts

A partir de toutes ces remarques, avantages et inconvénients, nous décidons de mettre en place, une Société à Responsabilité limitée (S.A.R.L.). Puisqu'elle sera implantée dans le territoire malgache, elle devra être soumise aux règles envisagées à la constitution de sociétés à Madagascar.

Puis, Ce projet va également travailler en très étroite collaboration avec de nombreux partenaires de distribution, mais il convient de mentionner les partenaires physiques qui travaillent pour leur propre compte, et ce en vue de réduire les frais de commissions qui seraient plus élevées si nous nous fions aux prestations effectuées par les grandes sociétés spécialisées en la matière. Par ailleurs, nous comptons recruter un transitaire qui connaît les rouages en termes de procédures d'exportation, et aussi une personne qui sera amenée à identifier les produits exportables en raison de leur qualité ainsi que du volume à expédier à travers ces marchés. En termes de forme juridique, toute activité commence par le choix de la forme d'une S.A.R.L. en raison de l'envergure de ses activités et aussi du fonds de démarrage à sa disposition, qui sera de 40 000 000 Ariary. A cet effet, les apports sont constitués de ceux du promoteur, en la personne de nous-mêmes, et aussi de ceux de notre associé, qui se nomme MANAFY Nazmie et SOARIZIKY.

1.2. Les objectifs

Nous allons énumérer tout d'abord les objectifs globaux de ce projet, ensuite les objectifs à court et moyen terme.

1.2.1. Les objectifs globaux

Les objectifs globaux s'inscrivent dans un cadre à très long terme. Ainsi, de valoriser les produits agricoles d'origine du Sambirano et puis, comme nous avons remarqué le succès que jouissent les produits locaux hors des frontières de Madagascar, et qu'ils sont les principales sources de revenus en faveur de la Grande Île, nous comptons développer les ventes à travers les autres nations, comme l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et le Luxembourg. Ce sont des pays qui disposent d'industries agroalimentaires très connus sur le marché européen, et nous pensons qu'ils seraient amenés à consommer nos produits.

Les objectifs seront réalisés suivant leur caractère SMART qui veut dire Significatif, Mesurable, Accepté, Réalisable et Temporel. Le caractère significatif est matérialisé par la bonne réputation des produits de rente issus des pays tropicaux, tandis que le caractère

mesurable et temporel concerne le chiffre d'affaires à atteindre par an, qui sera en moyenne de 100 000 000 Ariary. Ce montant est réalisable, en raison des ressources humaines qualifiées et des ressources matérielles et financières suffisantes.

1.2.2. Les objectifs à moyen terme

Les objectifs à moyen terme sont entre autres de développer le marché local et de mettre en vente les produits à travers les grandes villes de Madagascar, dans le but de faire connaître les produits en provenance de la zone de Sambirano. Ces objectifs se réaliseront en l'espace de trois années, et nous travaillerons en étroite collaboration avec les grandes industries de Chocolat et Café et nous pensons à implanter le siège de la société au centre-ville d'Ambanja en vue de gagner la confiance des clients.

1.2.3. Les objectifs à court terme

Nous avons prévu de nous mettre en contact avec la haute direction de Chocolaterie Robert, de JB et de SOCOBIS qui sont les fleurons de l'industrie agroalimentaire nationale. Par ailleurs, nous pensons également travailler en étroite collaboration avec des entreprises émergentes dans ce domaine, si elles viennent à s'implanter dans les prochains mois à venir.

1.2.4. Les facteurs clefs de succès

Entant qu'entreprise nouvellement créé, nous pensons à mettre des stratégies bien définies afin de différencier avec les concurrents dans ce domaine. Nous travaillions en étroites collaboration avec les agriculteurs et les collecteurs locaux pour assurer l'approvisionnement de l'entreprise et pour aider les agriculteurs à vendre leurs produits sur les grandes sociétés et aussi sur le marché extérieur afin de gagnée plus de revenu. En plus, nous pensons que la qualité de nos produits ainsi que l'image qu'ils véhiculent en raison de l'appréciation de la part des pays clients feront gagner la confiance émanant des clients. Par ailleurs, le label Made in Madagascar en termes de production de chocolat, notamment à travers la Chocolaterie Robert permettrait également de se faire un nom, malgré que cette situation ne nous concerne pas directement.

Section 2. Présentation du promoteur et des partenaires

La différence entre promoteur et associés, c'est que le premier est le créateur de l'idée, d'une part, et qu'il contribue massivement à la formation du capital social. Par ailleurs, les partenaires sont les associés, actionnaires, conseillers et autres personnes impliquées directement ou indirectement dans la mise en place d'une entreprise.

1 : Présentation

1.1. Le promoteur

Nous sommes le promoteur et nous nous appelons FANIVANA APOLINAIRE. Nous avons étudié l'Entrepreneuriat et Management de Projet, niveau MASTER II au Département Gestion à Université d'Antananarivo. Par ailleurs, nous disposons actuellement d'une somme de 20 000 000 Ariary, qui sont divisé en 1000 parts sociales de valeur nominal 20 000 Ariary en vue de démarrer ce projet. Nous avons de l'expérience suffisante en matière de gestion d'entreprises, en tenant compte de nos acquis professionnels au sein de siège du Groupe TELMA Madagascar durant une année.

1.2. Les associés

Il faut mentionner que nous ne disposons pas d'une somme suffisante en vue de constituer le capital de cette société, c'est pourquoi nous faisons appel à deux associés, en la personne de MANAFY Nazmie et de SOARIZIKY.

Le premier associé se nomme MANAFY Nazmie, il a déjà effectué l'exportation de banane et de Mangue depuis 2010 à nos jours et il dispose déjà un camion qui peut transporter nos produits. Il apportera 10 000 000 Ariary, qui sont divisé en 500 parts sociales de valeur nominal 20 000 Ariary en vue de pallier l'insuffisance en termes de fonds en vue du démarrage de cette activité. Le second associé, pour sa part, a déjà acquis de l'expérience dans le domaine de l'exportation de produits locaux et connaît bien le marché ; à cet effet, il a travaillé en tant que transitaire auprès d'une société de transit dénommée AUXIMAD. Il apportera 10 000 000 Ariary, qui sont divisé en 500 parts sociales de valeur nominal 20 000 Ariary pour participer au capital de la société.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la complémentarité entre les trois associés permettrait d'obtenir plus de succès en faveur de l'entreprise qui sera mise sur pied dans les moments à venir.

1.3. Règlementation du secteur

Le secteur d'activité consiste en l'exportation de produits locaux en direction de marchés étrangers. Par ailleurs, comme nous avons choisi de travailler en étroite collaboration avec le Chambre de commerce et d'Industrie le Ministère de tutelle et toutes les autres entités œuvrant dans ce domaine.

1.3.1. Les réglementations concernant la qualité des produits

Le cacao est le produit agricole le plus recherché sur le marché international derrière le café, mais ce marché impose des règlements et exige des différents critères sur la normalisation des produits.

a) Règlementation Concernant le Cacao

Il s'agit du décret Numéro 47-1474 du 15 Jun 1946 sur le conditionnement de Cacao.

Les normes des fèves extraite de cabosses mures, correctement sèches et fermentée, dépourvus d'odeurs de fumée, ou de n'importe quelle odeur désagréable ou étrangère, exempts de toutes tranche d'altération. Elles doivent ainsi comporter les traits caractéristiques suivants pour qu'elles soient prêtes à l'exportation.

- Uniformité de taille
- Exempts des parasites
- Teneur en eau maximum 7.5%
- Poids maximaux des fèves 120/100g (poids idéal inférieur à 90/100g)
- Maximum 20% des fèves ardoisés
- Maximum 15% des fèves défectueuses (moisiss, germés, attaque par l'insecte)
- Maximum 75g des résidus ou des matières étrangères par 2 Kg de fève

b) Règlementation Concernant le Café⁹

Comme les produits sont à exporter, les pays clients exigent que le Ministère de tutelle, notamment le Ministère malagasy du Commerce et de la Consommation et aussi le Ministère malagasy de la Santé soit amené à délivrer un acte justifiant le contrôle en laboratoire. Cet acte est dénommé 'certificat phytosanitaire', et est exigé dans le but d'assurer la garantie que le produits accordent aux clients en termes de consommabilité. Autrement, ils ne peuvent trouver preneurs.

⁹Ministère du Commerce et de la Consommation, Mars 2016

1.3.2. Les réglementations concernant les obligations assignées à un exportateur

L'exportateur, quelle que soit la nature des produits et articles faisant l'objet d'expédition, se doit de procéder à leur déclaration à la sortie du territoire douanier de Madagascar, et l'exportateur est astreint au remplissage d'un formulaire dénommé 'déclaration d'exportation et de rapatriement des devises. Par ailleurs, en tant qu'exportateur, il est également de suivre scrupuleusement les procédures liées à l'expédition de ses articles, comme le remplissage de nombreux documents tels que le connaissement ou la lettre de transport, la liste de colisage, la note de poids et de valeur, la facture commerciale, le bordereau de suivi de cargaison. Il devrait également faire un choix quant aux incoterms, et peut ainsi opter pour l'incoterm qui l'arrange : FOB, CIF ou FAS (qui sont d'usage dans les relations entre vendeur malagasy et acheteur étranger). En outre, il a le choix entre les transporteurs ainsi que le transitaire, qui se charge de la déclaration des articles auprès du bureau des douanes, moyennant des frais de prestations appelés par 'honoraires'.

Enfin, aux fins d'une publicité préalable à l'expédition proprement dite, l'exportateur a le droit d'envoyer un échantillon des produits en vue de les garantir contre toute intention de copie.

1.3.3. Les réglementations concernant la création d'une entreprise¹⁰

Toute entreprise qui veut contracter avec les grandes sociétés, ou qui souhaite procéder à l'expédition de ses produits hors des frontières de Madagascar ont la ferme obligation de procéder aux étapes suivantes :

- L'enregistrement des statuts, paraphés en dernière page par tous les associés ;
- La présentation du contrat de bail de l'exercice de l'activité ;
- La copie du titre de propriété ou de certificat de situation juridique ;
- Le plan de repérage du lieu de l'exercice de l'activité ;
- La déclaration de constitution d'une personne morale ;
- Le procès-verbal de prise de participation ;
- L'extrait du Registre du Commerce et des Sociétés ;
- Les statuts de la société-mère, s'il y a lieu ;
- Le paiement des droits suivants : enregistrement des statuts et du bail commercial, immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, acompte sur l'impôt sur les revenus.

¹⁰ Economic Development Board of Madagascar (EDBM)

1.3.4. Les réglementations concernant la concurrence

Les réglementations sur la concurrence consistent en la protection de tous les opérateurs dans tous les domaines. A cet effet, il s'agit entre autres de la loi contre les contrefaçons, ainsi que des textes relatifs aux abus de pouvoir en raison de détournements de clientèle sous toutes ses formes, comme la baisse exorbitante de prix (dumping) en vue d'éliminer rapidement la concurrence et de récupérer les clients qu'ils ont perdus.

Les réglementations consistent ainsi à veiller que la concurrence soit bien respectée, et que chacun des compétiteurs soit apte à exercer ses activités en toute confiance, et qu'il puisse conquérir, conserver et élargir une clientèle durable en vue de sa survie et son extension.

CONCLUSION PARTIELLE

Ce chapitre a permis de mieux connaître l'environnement autour duquel ce projet sera mis en œuvre. En effet, comme il consiste à l'exportation de produits, des textes de base sur les exportations ainsi que sur les obligations d'un opérateur sont à observer scrupuleusement. Par ailleurs, la présentation de l'entreprise et des activités ont été également effectuée, dans le but de déterminer les objectifs et missions qui sont dévolues et aussi les intérêts relatifs à la mise en place de cette activité et la présentation de promoteur et des associés ont pour objectif de connaître le créateur de l'entreprise, ainsi que les associés et les partenaires qui participent massivement à la création de l'entreprise. Et puis pour déterminer l'apport individuel amener par chacun pour constituer le Capital social de l'entreprise. Enfin, la zone d'intervention a été également mise en exergue, en vue de mieux cadrer le marché qui sera desservi par les produits que sont le café et le cacao.

CHAPITRE 2 : ETUDE MARKETING ET STRATEGIQUE DU PROJET

Le marketing peut être défini comme étant un ensemble de moyens et de techniques destinés à appuyer les ventes. Il se présente sous diverses formes, en fonction des marchés et de la catégorie des personnes qui feront l'objet de cibles potentielles, ou encore suivant les types des produits et des concurrents.

Ce chapitre va faire la lumière sur les moyens qui seront à mettre en œuvre en vue de conquérir et de fidéliser les clients ciblés.

Section 1 : Etude Marketing du Projet

Les études marketing de ce projet vont refléter le savoir-faire du promoteur et de ses associés en termes de ventes, étant donné que le marketing est un outil d'aide dans ce domaine. Pour ce faire, il y a lieu tout d'abord de déterminer le marché visé, la demande, ainsi que l'offre. L'objectif est notamment de déterminer la part de marché par rapport à celles détenues par les concurrents.

1 : Etude de marché

Le marché se définit comme la rencontre entre la demande et l'offre. Théoriquement, il y a équilibre lorsque la demande égale à l'offre en termes de quantité. Si la demande est supérieure à l'offre, les prix vont augmenter, du fait de la rareté du bien demandé ; dans le cas contraire, si l'offre est supérieure à la demande, les prix vont systématiquement baisser, et ce dans le but d'écouler plus rapidement les produits mis en vente sur le marché.

Pour ce faire, cette sous-section va nous permettre d'évaluer la demande des produits locaux auprès du marché français, d'une part, ainsi que celui de la zone Océan Indien (notamment les îles voisines comme La Réunion et l'Île Maurice), d'autre part.

1.1. Etude de la demande

La demande peut être qualifiée de quantité de produits se trouvant sur un marché donné. Pour ce faire, nous allons présenter la demande à l'échelle internationale, étant donné que nous allons nous spécialiser dans l'exportation de nos produits sur le marché étranger, notamment sur le marché français.

a. Le café¹¹

Les premiers importateurs de café dans le monde sont les États-Unis (18 millions de sacs de 60 kg), suivis de l'Allemagne, de la France et du Japon. Le prix du café est fixé sur les marchés à termes qui fluctuent fortement en fonction des éléments climatiques, événements politiques et fluctuations monétaires. La compagnie Nestlé achète 12% de toute la production mondiale. Les ventes totales de café de Cargill, une autre entreprise agroalimentaire, sont plus élevées que le produit national brut (PNB) de n'importe quel pays d'Afrique où elle s'approvisionne en fèves de café. Chaque jour, deux personnes sur trois consomment du café dans le monde. Les hommes boivent plus de café que les femmes (1,9 tasse par jour contre 1,4 tasses). Les amateurs de café boivent en moyenne 3,1 tasses de café par jour. Le marché français absorbe plutôt du café torréfié, ce qui présente un atout indéniable pour les exportations en termes de ce produit. C'est la société MILLOT qui en est leader, étant donné qu'elle s'est déjà spécialisée dans ce domaine depuis fort longtemps.

b. Le cacao¹²

Les principaux importateurs de fèves de cacao sont les pays industrialisés du Nord qui concentrent plus de 80 % de la consommation des produits issus des fèves de cacao. Les transactions (le plus souvent sous forme de fèves fermentées et séchées) se font principalement des pays du sud vers les pays du nord (Europe, États-Unis, Japon où se réalisent l'essentiel des broyages). Il existe deux marchés pour l'achat de cacao : la bourse de Londres et celle de New York. La filière cacao est supervisée mondialement par l'ICCO (International Cacao Organization) et le texte faisant référence est « l'Accord international de 2001 sur le cacao ». Cet accord a été renouvelé régulièrement; la dernière fois en juin 2010. Les Pays-Bas (20,6 %), les États-Unis d'Amérique (18,5 %), la Malaisie (10,8 %), l'Allemagne (8,3 %), la Belgique (6,0 %), la France (4,7 %), le Royaume-Uni (4,2 %) et l'Espagne (2,4 %) sont les plus grands importateurs de fèves de cacao. Il y a également une forte concentration des exportations et de la transformation : en 2004, cinq sociétés transformaient à elles seules 65 % du cacao du 1^{er} producteur mondial : la Côte d'Ivoire.

Ces chiffres démontrent que les deux produits locaux que sont le café et le cacao peuvent être une source de revenus stables en faveur de notre entreprise. Seulement, il faudrait faire attention à la concurrence locale qui exporte elle aussi le café et le cacao, au

¹¹ www.café-madagascar.com. Mars 2016

¹² www.cacao-madagascar.com. Mars 2016

même titre que notre entreprise. En 1988, la société Nestlé rachète Rowntree Mackintosh et devient le plus gros fabricant de chocolat et de confiserie au chocolat au monde.

1.2. Etude de l'offre

L'offre peut être définie comme étant le nombre de produits mis en vente sur un marché donné. A cet effet, l'offre peut également déterminer les catégories et types de produits qui sont coulés sur ce marché.

a. Le café

Le café est cultivé sur 11 milliards d'hectares, sur 4 continents, dans environ soixante-quinze pays du continent américain (60% du café mondial), d'Afrique (33%) et d'Asie (22%) et exporté par près de soixante pays.

b. Le cacao

Pour le cas du cacao, les exportations de fèves de cacao se sont élevées en septembre 2008 à 2,3 millions de tonnes (pour 3,5 millions de tonnes produites); c'est ainsi près de 65 % de la production mondiale qui est exportée. Les principaux exportateurs de cacao sont les mêmes que les producteurs à l'exception notable du Brésil et la Malaisie qui transforment une part non négligeable localement. Grâce à des implantations locales, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Belgique sont des acteurs importants.

1.2.1. L'offre de la part de POLYNOR S.A.R.L.

POLYNOR S.A.R.L a pu trouver que le marché européen est intéressant, compte tenu de la réputation des produits locaux provenant des pays tropicaux comme Madagascar. A ce sujet, cette situation offre une grande opportunité pour l'exercice permanente de l'activité, du moment que le marché existe et qu'il présente un très fort potentiel de développement, en raison de la consommation de ces produits et aussi de la croissance démographique du continent européen tout entier.

POLYNOR S.A.R.L. a choisi de mettre en vente deux produits, que sont le café et le cacao. Elle compte exporter 16 tonnes de café et 10 tonnes sur le marché français, qui est du reste un marché-test avant de commercialiser effectivement dans la zone euro toute entière.

Le prix de kilogramme étant de 3 480 Ariary pour le café et de 4 350 Ariary pour le cacao, POLYNOR S.A.R.L. compte réaliser un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de

122 670 000 Ariary pour les 38 000 kilogrammes vendus, incluant le marché étranger et le marché local.

Il est à préciser que le marché étranger se verra attribuer 10 000 kilogrammes de cacao et 16 000 kilogrammes de café, tandis que 6 000 kilogrammes de cacao et 6 000 kilogrammes de café seront mis en vente sur le marché local.

1.3. Analyse de la concurrence

Ici, la concurrence se fait au niveau mondial, ce qui nécessite des données relatives à l'exportation de café et de cacao à l'échelle planétaire.

a. Les pays producteurs de café

Les 75 pays producteurs de café (dont Madagascar) produisent 6,3 millions de tonnes de grains de café par an, soit 106 millions de sacs de 60 kilos. Ce qui est énorme comparé aux 900 000 tonnes du début du 19^e siècle ou aux 40 millions de sacs en 1945. Et 60% des sacs exportés partent vers l'Europe, 24% vers l'Amérique du Nord (Etats-Unis et Canada). Certains pays producteurs utilisent une partie de la récolte pour leur marché intérieur. Le tableau ci-dessous donne des indications quant au volume de la production de café dans le monde. Les données sont exprimées en pourcentage.

Nous verrons dans le tableau ci-dessous les pays exportateurs de café à l'échelle mondiale et qui est exprimée en pourcentage.

Tableau N° 3 : Exportation de café dans le monde¹³

Pays	Volume de la production de café dans le monde
Brésil	120
Burundi	53
Ethiopie	33
Rwanda	27
Honduras	20
Ouganda	18
Nicaragua	17
Guatemala	12
El Salvador	9
Colombie	7
Tanzanie	5
Kenya	4
Papouasie – Nouvelle-Guinée	4
Costa Rica	3
Sierra Leone	2
Côte-d’Ivoire	2
Cameroun	2
Jamaïque	2
Pérou	2
Vietnam	2

¹³Source : ICCO, Mars 2016

Ces statistiques démontrent l'importance de l'exportation du café, étant donné que les besoins augmentent au fur et à mesure et peuvent ainsi faire augmenter également le nombre d'opérateurs ayant décidé d'entrer dans ce secteur.

Il faut également mentionner que 500 tonnes sont exportées chaque année par les opérateurs malagasy et de société de droit malagasy¹⁴. Nous vous donnons ci-joint la liste des principaux producteurs en vue de déterminer leur part de marché respective.

Tableau N° 4: Les parts de marché détenues par les opérateurs en termes de café¹⁵

Opérateurs	Volume des exportations de café	Pourcentage
MILLOT	52,1	45,09%
YVON Soamiangy	31, 24	25,46%
Ramanandraibe Export	6,52	5,15%
CNIA	9,53	5,95%
Société Magneva	3,45	1,93%
Bemiray	5,8	2,21%
POLYNOR S.A.R.L.	21	17,37%
TOTAL	126, 64	100%

Source : Centre Dédié au Commerce International (CRCI), Mars 2016

Ce tableau indique l'expérience dont dispose les plus anciens opérateurs œuvrant dans le domaine de l'exportation de café. A cet effet, MILLOT S.A. détient les 45,09% du marché, soit de près de moitié du volume des exportations. Nous n'exporterons que 16 tonnes, en raison de notre capacité de production limitée et aussi de l'effectif ainsi que des moyens matériels et financiers.

¹⁴Source : Centre Dédié au Commerce International (CRCI), Mars 2016

¹⁵Source : Centre Dédié au Commerce International (CRCI), Mars 2016

b. Les pays producteurs de cacao

Nous vous donnons ci-dessous la liste des pays producteurs à l'échelle mondiale.

Tableau N° 5: Les principaux pays producteurs de cacao¹⁶

Pays	Volume de Production	Pourcentage (%)
Côte-d'Ivoire	1 400	34,5
Ghana	734	18,1
Indonésie	580	14,3
Nigéria	485	12,0
Brésil	199,412	4,9
Cameroun	164,553	4,1
Equateur	93,659	2,3
Togo	73	1,8
Papouasie – Nouvelle-Guinée	42,5	1,1
Mexique	38,153	0,9
Madagascar	252,96	6,2
TOTAL	4 063,237	100

Source : FAOSTAT, Mars 2016

Au titre de l'année 2014, la production est évaluée à raison de 4 063 237 tonnes qui assurent le marché mondial de cette denrée. Parmi ce marché, 6 000 tonnes sont produits par Madagascar, à raison de 8 000 000 pieds de cacao plantés.

Ci-dessous la liste des concurrents nationaux qui opèrent dans le domaine de l'exportation de cacao.

¹⁶Source : FAOSTAT, Mars 2016

Tableau N° 6: Les concurrents nationaux dans le domaine de l'exportation de cacao¹⁷

Concurrents	Volume de production	Pourcentage (%)
MILLOT	51	56,21%
YVON Soamiangy	13,526	14,91%
Ramanandraibe Export	8,45	9,31%
CNIA	0,698	0,77%
Société Magneva	0,564	0,62%
Bemiray	6,5	7,16%
POLYNOR S.A.R.L.	16	7%
TOTAL	90,738	100%

Source : Auteur, Mars 2016

Ce tableau démontre que notre entreprise qui est dénommée POLYNOR S.A.R.L n'atteindra qu'une infime partie du marché. A cet effet, elle sera de 7% comparé aux exportateurs les plus reconnus et qui ont déjà une connaissance suffisant du marché. Nous comptons tout d'abord exporter 10 tonnes pour la première année, en tenant compte de nos moyens matériels, humains et financiers. Il faut également remarquer que les opérateurs en matière de café et Cacao sont le même.

1.4. Détermination de la part de marché

La part de marché peut être définie comme étant la fraction de clientèle qui peut être raisonnablement conquise par une entreprise. Elle est déterminée en fonction de la venue des clients suite au programme de publicité entamée et aussi des dépenses en matière d'animations de vente. Ainsi, les prévisions ne se font pas au hasard et ne sont pas surévalués, mais seront définies d'une manière optimale.

La part de marché sera calculée d'après la formule suivante :

¹⁷Source : Auteur et enquêtes auprès du CCI, du Mars 2016

$$PDM = \frac{\text{Offre de l'entreprise}}{\text{Demande globale}}$$

C'est ainsi que la part de marché va être définie comme suit :

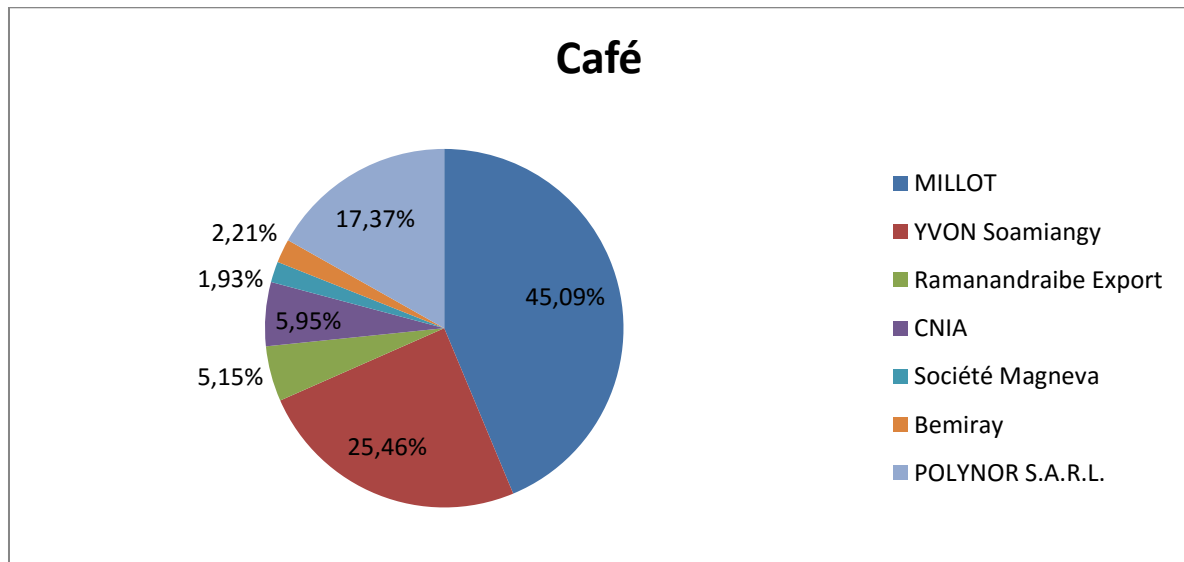
a) Pour le cas du café

$$PDM = \frac{21}{126,64}$$

PDM = 17 ,37%

Ci-dessous le graphique représentant les parts de marché respectives des opérateurs malagasy.

Figure N° 1: Parts de marché en termes d'exportation de café



Source : Auteur, Mars 2016

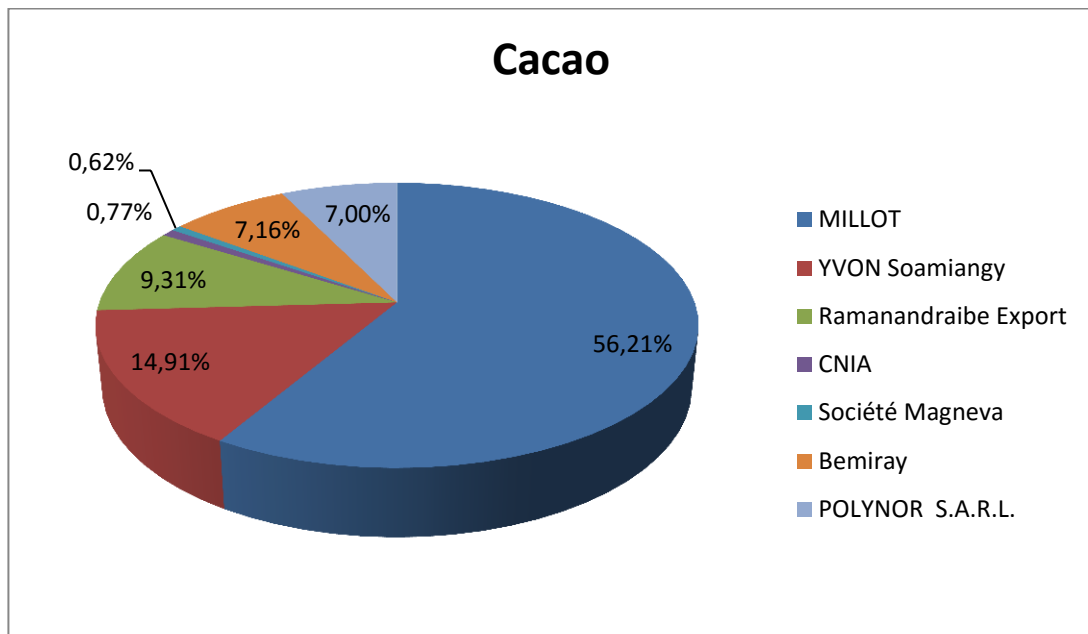
Comme POLYNOR S.A.R.L. est encore à ses débuts, elle ne pourra réaliser que près de 17,37% en termes d'exportation de café.

b) Pour le cas du cacao

$$PDM = \frac{16}{252,96}$$

PDM = 7%

Ci-dessous le graphique représentant les parts de marché respectives des opérateurs malagasy.

Figure N° 2: Parts de marché en termes d'exportation de Cacao

Source : Auteur, Mars 2016

Nous pensons qu'il est tout à fait raisonnable de définir une part de marché avoisinant les 7 à 20% au tout début des activités, étant donné que le marché reste encore incertain et que la concurrence peut arriver à contrecarrer le développement de POLYNOR S.A.R.L. Par ailleurs, nous pensons également passer un contrat avec la Chocolaterie Robert en termes de fourniture de cacao, mais seulement à hauteur d'un certain pourcentage. Nous comptons également fournir le groupe BASAN qui représente la société JB en termes de chocolat. Nous ne pouvons également pas dépasser un quota de 12 tonnes par an. Pour résumer, nous vous donnons les quantités annuelles à commercialiser dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 7: Quantité des produits à Vendre sur les Marchés pour la première année

Produit	Destination	Quantité en tonnes	Pourcentage
Café	Marché Etrangers	16	44%
	Marché Local	5	16%
Sous-total 1		21	60%
Cacao	Marché Etrangers	10	22%
	Chocolaterie Robert	3	9%
	Groupe BASAN (JB)	3	9%
Sous-total 2		16	40%
Total		37	100%

Source : Auteur, Mars 2016

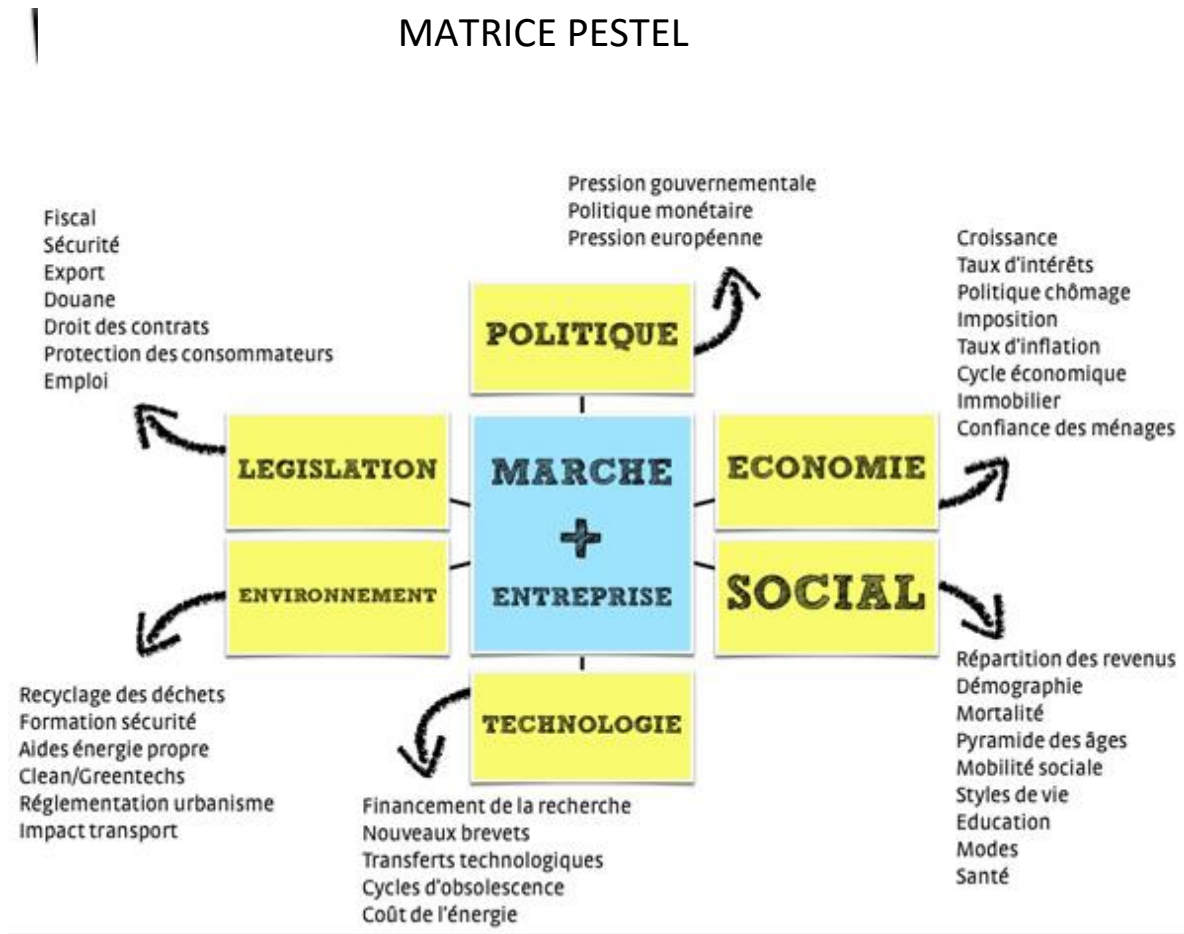
Comme le groupe BASAN qui produit également du chocolat ainsi que des bonbons fourrés au chocolat, nous avons prévu de nous constituer en tant que fournisseur à hauteur de 5 tonnes en première année, ce qui représente une part significative dans le volume de nos ventes. Par ailleurs, cette société sera l'une de nos deux clients principaux en termes de vente locale de café. La majeure part de nos efforts seront concentrés ainsi sur le marché étranger.

Pour le cas du café, nous exporterons à hauteur de 44%, tandis que 20% seront affectée aux ventes à l'étranger pour le cas du cacao.

Nous allons ainsi proposer la totalité de la production de café à destination du marché étranger, tandis qu'une infime partie de notre production en termes de cacao sera destiné aux entreprises agroalimentaires les plus connus à Madagascar.

2 : Analyse Environnemental¹⁸

Figure N° 3: Analyse PESTEL



Source : *Choix stratégique et concurrence*, Michael PORTER, Editions DUNOD, 1986

2.1. Politique

Le contexte politique tend presque toujours vers les problèmes socioéconomiques, c'est ainsi que le comportement des dirigeants ne cesse d'influencer sur les principaux opérateurs des secteurs stratégiques comme l'agricole ou encore en matière de carburants. Chose curieuse, dès les bouleversements au sein du macrocosme politique, comme les grèves de destitution de dirigeants, les opérateurs de ces secteurs ont cette fâcheuse tendance à spéculer sur ces produits. Par ailleurs, la présence d'un régime entraîne presque souvent une hausse au niveau des taux d'impôts, ce qui renchérit davantage le coût de la vie. Pour les entreprises exportatrices des produits agricoles, cette situation devient alarmante, car elles sont obligées de réduire la quantité de leurs intrants. Heureusement, tous les régimes qui se sont succédé ont adopté une politique visant à améliorer les

¹⁸ *Choix stratégique et concurrence*, Michael PORTER, Editions DUNOD, 1986

exportations et le rapatriement de devises, ce qui a depuis occasionné une concurrence importante entre les opérateurs en matière de cacao.

2.2. Economique

En 2010, la croissance a été tirée par les industries extractives (extension de la production dans les grandes mines détenues par des capitaux étrangers) et par la reprise du tourisme. La production agricole a augmenté à un rythme lent malgré une météorologie favorable. En revanche, le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) et le textile ont continué de se contracter. Madagascar a adopté une politique d'austérité budgétaire. Lorsque les recettes publiques ont baissé sous l'effet du fléchissement de l'activité économique et des flux d'aide, la plupart des ministères ont subi des coupes budgétaires qui ont contribué à maintenir le déficit à un niveau remarquablement bas : 1.6 % du Produit Intérieur Brut (PIB). Cependant, ce résultat a été atteint au détriment des dépenses consacrées au développement et à la maintenance des infrastructures, et il risque de compromettre la croissance à moyen terme. Dans le même temps, la Banque Centrale de Madagascar (BCM) a engagé une politique monétaire prudente, maintenant l'inflation à 9.6 % en dépit d'un renchérissement des denrées alimentaires de 14 %, et laissant inchangé son taux directeur malgré l'atonie de l'économie. Dans les prochaines années, le pays devra principalement s'attacher à lever les obstacles à sa croissance, en évitant que ses déficits budgétaires et son taux d'inflation ne deviennent intenable. Depuis la chute des prix de café et de cacao source de revenus des ménages dans la région du Sambirano, l'économie locale reste morose et le pouvoir d'achat de la population baisse de jour en jour. L'inflation des prix des produits de première nécessité gagne du terrain dans tout Madagascar et le problème est que le gouvernement n'arrive pas à proposer des solutions comme il a fait pour le carburant dernièrement ; dans ces conditions, le taux de chômage partout dans l'île reste plus élevé, ce qui peut-on dire reste le premier élément qui nuit la mise en œuvre d'un plan de sécurisation du pays.

2.3 Social

La région de Sambirano est une des régions de Madagascar à haute potentialité agro économique. Les activités économiques principales reposent sur la culture des produits agricoles telle que le café ; cacao, vanille, poivre et la riziculture. Ce qui traduit la nécessité pour les populations actives et inactives d'avoir un état de santé qui leur garantit une productivité à la fois viable et durable. Dans les zones rurales, l'existence d'importantes

plaines et vallées fertiles retiennent les habitants de la campagne et attirent même parfois ceux des autres horizons.

Comme dans les autres régions, le taux de scolarisation reste faible du fait que les parents n'arrivent pas à subvenir aux besoins scolaires de leurs enfants. Donc ces derniers quittent les écoles et préfèrent aider leurs parents aux champs ou même dans d'autres affaires afin de contribuer aux nécessités quotidiennes. Car le revenu des ménages paraît faible. L'accroissement de la population dans le pays reste d'actualité car selon l'INSTAT, la population de Madagascar serait plus de 20 millions dont les jeunes représentent plus de la moitié. L'espérance de vie est de 50 ans en moyenne, cette baisse est causée par les conditions de vie précaires du peuple, le manque de soins et l'illettrisme dans les régions les plus éloignées. Cependant, l'insécurité règne au pays et les forces de l'ordre peinent à maîtriser cette recrudescence puisqu'une population sans revenus légitime tente toujours de survivre en dépit des risques qu'elle en court.

2.4 Technologique

Depuis l'avènement de la mondialisation la technologie ne cesse de s'améliorer dans les pays toutefois dans la grande île, on est loin derrière même si l'Etat fournit des moyens pour que les chercheurs avancent sur des recherches qui peuvent être utiles dans le pays. Dans ces conditions, les produits locaux présentent quelques restrictions au niveau international à titre d'exemple les crevettes expédiées à l'Union Européenne. Quant aux autres produits tels que les produits cacaotiers, Madagascar fait le possible à réaliser une production normalisée.

Le changement technologique a un impact à la fois négatif et positif car le matériel productif flexible coûte plus cher que les petits entrepreneurs n'arrivent pas à s'en procurer bien qu'ils veulent opérer dans la performance.

2.5 Ecologique

Le climat de la zone rend quasi-inséparable la côte proprement dite, la vallée du Sambirano à une zone géographique au climat adéquate pour la culture du café, du cacao, des vétivers, de l'ilang-ilang et de la vanille et autres produits exotiques. C'est la zone au vent de la mousson, partout et constamment battue par les courants du secteur Est apportant des masses d'air humide. Il est à souligner que le passage fréquent de violents cyclones et l'abondance des pluies changent souvent les paysages en relief accidentés, et ce à partir des érosions.

2.6 Légal

L'environnement légal est caractérisé par les textes réglementaires qui attestent qu'un produit est tout à fait comestible. En effet les textes et les réglementations différents restent obscurs car depuis la crise financière de 2008 et la crise politique du 2009 qui frappe notre Pays très fort, beaucoup de boîtes privées ont fermé leurs portes. Aucun politique de motivation pour encourager les grandes entreprises n'a pris par le gouvernement Malagasy, dans ce cas la réglementation et la formalité administrative reste des facteurs des blocages pour la constitution de nouvelle entreprise et pour les nouvelles entrepreneures. Mais les lois sur la propriété industrielle semblent en vigueur malgré les actions des auteurs de piratage. Aussi, les consommateurs ne sont pas du tout protégés par les lois car la flambée des prix sur les produits divers n'a jamais trouvé de réelles solutions provenant des élus du parlement. La réglementation des marchés n'est pas en actualité puisque des points obscurs doivent être satisfaits d'avance avant d'en penser quant aux normes, beaucoup de textes sont en vigueur mais leur application effective tend à faire une résistance.

3 : Analyse SWOT

Il s'agit ici de l'analyse des forces, des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces liées à ce projet. Comme nous avons effectué des enquêtes sur terrain et aussi auprès du CCI, nous avons pu obtenir des renseignements au sujet des six concurrents que sont MILLOT, YVON Soamiangy, Ramanandraibe Export, CNIA, Société MAGNEVA et Bemiray S.A.R.L. Par ailleurs, l'acronyme PESTEL consiste à analyser l'environnement externe à l'entreprise au moyen des techniques d'analyse des opportunités et des menaces.

Le tableau ci-dessous permettra de donner un aperçu sommaire à ce sujet.

Tableau N° 8: Forces et faiblesses des concurrents

Opérateur	Forces	Faiblesses
MILLOT	-Qualité des produits, expertise	-Organisation très lourde au niveau des travaux administratifs et retard dans les exportations des produits
YVON Soamiangy	-Expertise et très bonnes connaissances des marchés et des procédures de mise en vente auprès du pays client	-Organisation requérant des formalités importantes, donc retards de livraison
Ramanandraibe Export	-Assez bonnes connaissances du marché européen dans sa globalité	-Changement fréquent De partenaires en termes de transit
CNIA	-Bonnes connaissances du marché européen	-Capacité linguistique des agents est remise en cause
Société Magneva	-Assez bonne maîtrise des clients français et européens, sauf l'Allemagne	-Difficultés dans les négociations auprès des grandes entreprises étrangères
Bemiray	-Qualité des produits	-Faible volume de production

Source : Auteur, Avril 2016

Les enquêtes effectuées ont démontré l'importance de la communication ainsi que du rôle joué par les moyens matériels, financiers et humains dans la conquête et le maintien des marchés. Il faut également mentionner que les forces et faiblesses concernent les atouts dont dispose chacun d'entre ces opérateurs ainsi que les points qui méritent d'être améliorés.

Le tableau ci-dessous donne également des indications sur les opportunités et menaces liées à l'environnement externe à POLYNOR S.A.R.L.

Tableau N° 9: Opportunités et menaces¹⁹

Élément d'analyse	Opportunités	Menaces
Politique	-Signature de conventions avec la France en matière de produits d'exportation et d'ouverture de marchés	-Grèves et émeutes qui risquent de rompre les relations diplomatiques avec la France
Économique	-Baisse du prix de l'Ariary, donc exportations recommandées	-Baisse de l'Ariary : difficultés à percer le marché malagasy
Sociodémographique	-Existence de clients pouvant acheter le chocolat (entreprises agroalimentaires et particuliers par le biais de réseaux de distribution : petits commerces, grandes surfaces ...)	-Refus obtempéré d'achat si mauvais réputation des produits, notamment le café et le cacao
Technologique	-Existence de matériels de dernier cri en termes de fonctionnement technologique	-Cherté des matériels : difficultés à produire plus en termes de quantité
Ecologique	-Les produits ne sont pas fabriqués par des industries, donc ils ne présentent aucune toxicité	-La sécheresse fait vieillir les plantations de café et de cacao
Légal	-Les textes protègent les entreprises contre les abus et concurrence déloyale	-Les textes ne protègent pas contre les activités effectuées en dehors de l'étranger

¹⁹Source : Auteur, Mars 2016

4 : Le microenvironnement

Il s'agit ici d'analyser l'environnement lié aux fournisseurs, clients, aux banques et assurances ainsi qu'à l'Administration fiscale.

4.1. Les fournisseurs

En termes d'approvisionnements, c'est l'Agriculteurs et les collecteurs locaux sont nos principaux fournisseurs. Mais, nous travaillons aussi avec des plusieurs entreprise de service comme JIRAMA, TELMA, ORANGE, AIRTEL, SODIM, ainsi que les prestataires de services en termes de transit. La JIRAMA se charge de fournir à moindre prix de l'eau et de l'électricité en faveur de l'entreprise POLYNOR S.A.R.L. TELMA, pour sa part, offre à POLYNOR S.A.R.L ses prestations dans le domaine de la téléphonie fixe et mobile, tout comme ORANGE et AIRTEL. SODIM, quant à elle, s'occupe de la fourniture d'articles de bureau, et les transitaires se chargent des déclarations des articles à expédier auprès du bureau des douanes.

4.1.1. La JIRAMA

La JIRAMA se charge de fournir à moindre prix de l'eau et de l'électricité en faveur de l'entreprise POLYNOR S.A.R.L.

4.1.2. TELMA, ORANGE, AIRTEL

TELMA, pour sa part, offre à POLYNOR S.A.R.L ses prestations dans le domaine de la téléphonie fixe et mobile, tout comme ORANGE et AIRTEL.

4.1.3. SODIM

SODIM, quant à elle, s'occupe de la fourniture d'articles de bureau, et les transitaires se chargent des déclarations des articles à expédier auprès du bureau des douanes. Les Agriculteurs et les collecteurs locaux sont les principaux fournisseurs des produits.

4.2. Les clients

Les clients étrangers sont contactés par la société LMI qui se spécialise dans le transfert d'articles volumineux, puis par CARREFOUR qui est l'hypermarché la plus connue à travers l'Hexagone. Les clients comme la Chocolaterie Robert ou le groupe BASAN sont contactés directement par les agents commerciaux de l'entreprise POLYNOR S.A.R.L.

4.2.1. La société LMI

La société LMI est spécialisée dans le transfert d'articles volumineux à travers ses activités de transit et de transport international. A ce sujet, elle joue le rôle d'intermédiaire entre les clients achetant régulièrement du café et du cacao en provenance de Madagascar et les exportateurs en la matière.

4.2.2. CARREFOUR

D'aucuns connaissent l'hypermarché CARREFOUR qui met en vente les produits de grande consommation tels les légumes, les produits surgelés, les articles de nettoyage divers et autres produits pouvant être utiles au quotidien. Elle se situe en France qui est le pays acheteur. Elle sert ainsi de lien entre POLYNOR et la France en mettant en vente le cacao et le café au détail.

Les clients à desservir sont tout d'abord les particuliers qui habitent Paris, étant donné que nous n'avons pas encore pu contacter les grandes sociétés de production de produits à base de café ou de cacao. Ce sera en sachets de 100 grammes que les ventes seront effectuées, et le café ainsi que le cacao seront à consommer tous les jours avec de l'infusion bien chaude.

5 : Les Banques

Nous avons prévu de contacter deux banques, à savoir la BOA MADAGASCAR et la BMOI. La première banque sera habilitée aux prêts et financements de notre cycle d'exploitation, tandis que la seconde sera utile pour les versements effectués ainsi que le décaissement pour les paiements de salaires et des dépenses liées aux investissements et aussi à l'exploitation.

6. Les assurances

Nous comptons assurer les biens de l'entreprise ainsi que les salariés auprès de la compagnie d'assurances ARO S.A., compte tenu de son expertise et aussi de l'existence d'un service se chargeant de l'assurance des exportations et des PME.

7. L'Administration fiscale

L'Administration fiscale légifère sur les activités de toute nature, incluant les activités d'exportation. Elle sort ainsi les textes et les met en application à l'encontre de tous les contrevenants et les entreprises et personnes assujetties qui enfreignent ces dispositions.

Section 2. Stratégies et Politique marketing²⁰

La stratégie push and pull signifie que le produit sera poussé vers le consommateur ; c'est pourquoi nous avons opté pour le recrutement d'agents de prospection qui se chargent eux-mêmes de communiquer l'existence de l'entreprise et de procéder aux ventes ainsi qu'à la présentation des échantillons.

1. Politiques marketing²¹

Le marketing, plus connu techniquement sous la notion de mise en marché, est un ensemble cohérent de techniques et de moyens pour parvenir à atteindre les objectifs de vente définis dans l'étude de marché. A cet effet, il faut qu'il y ait un lien entre la stratégie globale de l'entreprise et celle du marketing, sans quoi aucune cohérence ne peut être observée.

Il serait intéressant d'étudier les éléments qui composent le marketing.

La formulation de la stratégie envisagée se fait sous quatre rubriques principales, notamment le choix des cibles, le choix d'une stratégie différenciée, le choix de l'esprit général de marchéage et la définition du marketing mix à mettre en œuvre.

Le choix des cibles répond essentiellement à des critères de besoins ainsi que d'habitudes d'achat, de motivations profondes et aussi à des variables psychologiques comme le style de vie ou encore la personnalité de l'individu en cause. Le choix d'une stratégie différenciée permet de définir une conduite des opérations d'une manière bien différente par rapport aux concurrents directs et indirects, afin de valoriser les ventes et le produit. La définition du marketing mix à mettre en œuvre se fait en fonction des paramètres évoqués sur les catégories de cibles, de médias, de prix fixés, des axes stratégiques sur les produits ainsi que de mode de distribution adopté.

1.1. Choix de Politiques marketing adopté

Le marketing ne crée pas les besoins, ceux-ci préexistent, mais il influence les désirs. Il suggère au consommateur qu'un produit peut servir à satisfaire un besoin d'estime. Il ne crée pas le besoin d'estime, mais propose un moyen de le satisfaire. (Les besoins sont limités. Par contre, les désirs culturellement différenciés, sont infinis).

²⁰ Marketing Management, KOTLER-DUBOIS, Dunod Edition 2010

²¹ Marketing Management, KOTLER-DUBOIS, Dunod Edition 2010

1.1.1. La politique de produit

La démarche marketing est une attitude de recherche, d'analyse, d'écoute du marché et de son environnement censée permettre :

-du côté de la demande, une meilleure écoute et une plus grande satisfaction du consommateur final ou du consommateur intermédiaire. Ainsi, POLYNOR S.A.R.L cherche par tout moyen de connaître les besoins des clients au moyen de questionnaires ou d'entretiens directs. Il en résulte que les informations sur les commentaires des clients seront plus facilement obtenues, et que POLYNOR S.A.R.L arrivera à adapter les produits offerts en fonction de ce que demande la clientèle pour qu'ils restent fidèles.

-du côté de l'offre, un meilleur pilotage de la conception, de la mise sur le marché, de la valeur ajoutée, du cycle de vie et de la rentabilité des produits et services offerts par une organisation.

Après avoir, en principe, réalisé des études de marché, il est d'usage de segmenter par types de clientèles l'approche marketing, au niveau opérationnel dans le cadre de la stratégie marketing, et d'appliquer à chaque segment la "règle des 4P

-Produit : ou la modélisation de l'offre (produit, service ou idée) afin qu'elle réponde aux attitudes et motivations des consommateurs ou usagers.

-Promotion : Publicité (communication) : ou les méthodes pour rendre publics l'existence, l'intérêt et la disponibilité de l'offre. Elle sert aussi à accroître le désir des consommateurs envers le produit, service. Ainsi, pour le cas de POLYNOR S.A.R.L une forte publicité sur l'internet sera organisée, dont les coûts annuels sont estimés à 2 000 000 Ariary.

-Place : Distribution : ou les modèles, moyens et infrastructures de mise à disposition de l'offre. La place est Tanambao Mission Ambanja qui sera ainsi le lieu le plus proche de lieu des plantations et de port maritime.

1.1.2. La politique de prix

Le prix du café à l'échelle internationale est de 1 595 dollars par tonne, soit de 1.2 dollar ou 3580 Ariary par kilogramme vendu.

Pour le cas du prix de vente du cacao : le prix sera aligné à ceux de l'international, soit de 1.5 dollar par kilogramme, soit de 4 350 Ariary.

1.1.3. La politique de place ou de distribution

Nous avons choisi la localité d'Ambanja en raison de son accessibilité en termes de fourniture de produits, et aussi parce qu'elle est proche du lieu d'embarquement et de contrôle sanitaire. Nous disposons également d'un terrain destiné à la plantation de café et d'un autre terrain pour planter le cacao. Par ailleurs, comme nous ne disposons pas de magasin, et que nous nous rendons directement auprès de nos clients pour la vente locale, nous n'avons pas de ce fait fixé un endroit destiné aux activités commerciales.

1.1.4. La politique de communication

Nous avons décidé de réserver un budget de l'ordre de 2 000 000 Ariary par an, soit de 500 000 Ariary par trimestre; nous ne diffuserons pas de publicité à la télévision, étant donné qu'il ne s'agit pas de produits de grande consommation pour le marché malagasy. Par contre, le budget de communication sera réservé aux agents de prospection, notamment en termes d'hébergement et de restauration lors de la recherche de clients autres que les industries agroalimentaires qui sont déjà nos propres clients. Nous nous basons ainsi sur les relations publiques en vue de faire marcher les ventes.

1.2. Stratégies adoptées par POLYNOR S.A.R.L.

En vue de l'efficacité dans les ventes et aussi dans le but d'obtenir les premiers clients, POLYNOR S.A.R.L. a jugé d'adopter les stratégies suivantes en termes de marketing :

1.2.1. Stratégie de produit

Les produits seront mis en sacs de 50 kg chacun, ce qui donne les résultats suivants : 360 sacs pour le café et 200 sacs pour le cacao exporté, tandis que 100 sacs de café et 160 sacs de cacao seront livrés sur le marché national. Il s'agira de café moulu et du cacao sans grains mais en poudre, en raison de la politique de qualité qui sera adoptée par l'entreprise.

1.2.2. Stratégie de prix

Nous avons choisi la stratégie de pénétration du marché, puisque les charges sont relativement moindres en raison des économies d'échelles qui seront obtenues sur quantité. Il sera ainsi plus facile de procéder à des remises ou encore à des promotions sur les produits.

Pour le cacao, les prix à afficher seront de 4 350 000 Ariary la tonne, soit de 217 500 Ariary par sac de 50 kg. Par contre, un sac de 50 kg de café va être mis en vente à 174 000 Ariary, ce qui signifie que la tonne sera de 3 480 000 Ariary. Il s'agit ici des prix à l'exportation.

Les ventes locales auront un prix légèrement différent : le sac de cacao va être mis en vente à hauteur de 108 750 Ariary, soit de 2 175 000 Ariary la tonne, tandis que le sac de café sera livré à 87 000 Ariary, soit de 1 740 000 Ariary la tonne.

1.2.3. Stratégie de publicité

POLYNOR S.A.R.L. compte faire de la publicité auprès des agriculteurs à hauteur de 2 000 000 Ariary par an. Par ailleurs, un référencement des produits mis en sachets fera également partie intégrante de la publicité auprès de CARREFOUR à partir de la création de site internet.

1.2.4. Stratégie de place

POLYNOR S.A.R.L. ne dispose pas de chaîne de distribution à l'échelle nationale, elle livre directement le café et le cacao auprès des cibles, et principalement pour le compte du groupe BASAN.

CONCLUSION PARTIELLE

La première partie de l'ouvrage nous a permis de découvrir les informations concernant le promoteur, les associés et l'entreprise POLYNOR S.A.R.L et tout ce qui entre en relations avec ces coordonnées. Par ailleurs, les études de marché ont été effectuées dans le but d'évaluer la demande, l'offre, la concurrence ainsi que les prévisions de production. En outre, ces études nous ont également permis d'élaborer le plan marketing correspondant à nos activités ainsi qu'à son volume. Ces deux chapitres ont permis de faire état sur la demande ainsi que l'offre et également les politiques et stratégies marketing à mettre en œuvre en vue de parfaire les ventes. A ce sujet, la politique et la stratégie de marchéage sera cadrée en fonction des informations qui ont été recueillies sur l'état du marché national et surtout international, qui sont représentés par les pays concurrents.

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

La seconde partie de l'ouvrage traite les études de faisabilité technique et l'étude organisationnelle du projet. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps parler du système de production de café et de cacao, ensuite nous allons voir l'étude Organisationnel ou le côté ressources humaines du projet et le chronogramme de réalisation de l'entreprise.

En réalité, c'est la continuité de la première partie, qui s'est focalisé sur la présentation générale ainsi que sur les études de faisabilité marketing et celle du marché auquel est confronté l'entreprise. En ce qui concerne l'étude organisationnelle, Il est noté que chaque membre du personnel disposera d'une expérience probante dans leur domaine respectif, et ce pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Il y aura 12 salariés en tout. En outre, afin de motiver et de retenir les salariés, une politique de rémunération motivante, une politique de formation répondant aux besoins de chacun et des journées récréatives qui seront organisées avant la fin d'exercice au programme.

CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET

Nous allons étudier la faisabilité technique de ce projet, en mentionnant le lieu de production et les systèmes et les processus de production de café et de cacao et puis, nous avons déterminé les prix et les quantités prévisionnelle vendu sur le marché local et étranger.

Section 1 : Etude technique du Projet

Nous allons définir le lieu d'implantation pour la culture de café et de cacao, qui, à titre de rappel, seront les produits locaux qui feront l'objet de commercialisation auprès de la Chocolaterie Robert et aussi du groupe BASAN qui englobe la biscuiterie et confiserie JB.

1 : Lieu d'implantation

Nous avons choisi la zone de Sambirano pour la culture de café et de cacao, compte tenu des conditions climatologiques et de la qualité ainsi que de la fertilité du sol. Par ailleurs, les semences de café et de cacao seront achetées juste à côté, notamment auprès du SNGF (Silo National de Graines Forestières).

2 : Système de Production

Les systèmes de production du café et du cacao sont les suivants :

2.1. Le café²²

Bien que l'image des plantations de café soit souvent associée à celle d'immenses aux domaines tels que l'on peut en rencontrer dans divers pays, comme au Brésil, la production mondiale de café provient, pour environ 70 %, d'exploitations principalement familiales de superficie inférieure à 10 hectares, le plus souvent en dessous de cinq hectares. Les terres que cultivent ces petits producteurs sont souvent accrochées aux flancs de montagne, parfois jusqu'à 2 000 m d'altitude : ce sont des parcelles morcelées, sur lesquelles le café est associé à des cultures vivrières telles que le maïs, le manioc ou la banane plantain. Cette culture traditionnelle est généralement respectueuse de l'environnement, en particulier parce que ce mode de culture nécessite peu de pesticides et d'engrais chimiques.

Qu'il s'agisse des petits exploitants ou des ouvriers agricoles, la culture du café fait vivre un très grand nombre de personnes, car la cueillette, très rarement mécanisée, requiert un temps de main-d'œuvre important qui forme l'essentiel du coût de production. Ainsi, pour

²² www.café-madagascar.com, Mars 2016

le seul Brésil, on estime de 230 000 à 300 000 le nombre de fermiers vivant du café et à 3 millions le nombre de personnes employées.^{se}

2.1.1. Les plantations de Café²³

Le temps nécessaire à un jeune caféier que l'on plante pour commencer à produire est de 3 à 4 ans. Ensuite l'arbuste peut vivre pendant de nombreuses décennies. La cime est rabattue pour éviter un trop grand développement en hauteur.

Les plantations peuvent être faites à plein découvert, ce qui facilite l'organisation des opérations culturales et augmente la production fruitière, mais diminue la longévité et la résistance aux maladies des caféiers. Les plantations peuvent aussi être faites à mi- ombre (on parle de café d'ombre), ce qui correspond mieux à l'autoécologie de l'espèce, mais réduit la productivité et complique la gestion. De nombreuses variations existent sur les modes de culture d'ombre, depuis la plantation directement en forêt jusqu'à de savantes combinaisons d'arbres d'abri taillés en fonction du stade de fructification des caféiers ou jusqu'à des systèmes de polyculture. Les plantations d'ombre induisent généralement une meilleure biodiversité, cependant très variable en qualité selon les systèmes employés et par rapport à l'état initial naturel.

Lorsque les fruits parviennent à maturité, 6 à 8 mois après la floraison pour l'arabica, 9 à 11 mois pour le robusta, la récolte du café peut commencer. Deux méthodes sont employées : la cueillette ou l'égrappage.

2.1.2. La cueillette et l'égrappage²⁴

La cueillette consiste à cueillir manuellement uniquement les cerises mûres à point. C'est la technique la plus coûteuse qui oblige à repasser plusieurs jours de suite sur le même arbuste mais qui procure les meilleures qualités de café.

L'égrappage consiste au contraire à racler la branche de toutes ses cerises, le procédé pouvant éventuellement être mécanisé. On récolte par cette technique expéditive un mélange hétérogène de cerises plus ou moins mûres, à l'origine de cafés plus amers (à cause des fruits encore verts).

²³ www.café-madagascar.co, Mars 2016

²⁴ www.café-madagascar.com, Mars 2016

Le fruit du café est un type de drupe, c'est-à-dire que les fèves sont recouvertes de la chair d'un fruit. Après la récolte, le café doit être rapidement débarrassé de son enveloppe charnue par séchage ou par lavage.

2.1.3. Le séchage et le lavage

Le séchage se pratique sur des aires de séchage, où les cerises de café de tout âge sont étalées et régulièrement ratissées. En quelques jours, la partie charnue se déshydrate et se désagrège en partie.

Le lavage ne peut concerner que des fruits bien mûrs (récoltés par cueillette). Le processus consiste, après avoir rompu la peau de la cerise, à faire tremper les fruits dans l'eau assez longtemps pour qu'une fermentation assure la dégradation de la partie charnue. On obtient des cafés lavés, décrits comme « propres et brillants », généralement moins amers et de meilleure teneur en bouche. La technique, souvent mécanisée, nécessite de disposer de cuves et d'un approvisionnement en eau suffisant.

À l'issue du séchage ou du lavage, le grain de café se trouve encore enfermé dans le noyau du fruit (l'endocarpe) : c'est la café coque (après séchage) ou le café parche (après lavage). Il faut le trier, afin d'éliminer toute fève pourrie, décolorée ou endommagée. Le triage peut être mécanisé, dans les installations industrielles, à l'aide de caméras à capteur de photoscope (CCP), mais cette opération se fait encore souvent manuellement, dans les pays en développement.

2.1.4. La conservation et le décortilage²⁵

Le café peut être conservé, protégé par sa coque pendant un certain temps. Certaines récoltes sont même ainsi vieillies pour améliorer la saveur du café.

La dernière opération de préparation, permettant d'obtenir le café vert, consiste donc à décortiquer mécaniquement les grains. Elle débarrasse également le grain de sa peau fine argentée (le tégument). Les coques sont généralement récupérées et valorisées comme combustible.

²⁵ www.café-madagascar.com, Mars 2016

Ce sont les grains séchés ou lavés, puis décortiqués qui s'échangent sur les marchés internationaux.

C'est pour profiter du goût du café sans subir l'excitation qu'ont été développés les processus de décaféinassions. La diminution de la teneur en caféine se fait aux dépens des qualités gustatives. De plus, la décaféinassions n'est jamais totale. Une étude d'une équipe américaine a testé neuf marques de café décaféiné par chromatographie en phase gazeuse. Toutes, hormis une, contenaient de la caféine en dose très significatives : de 8,6 mg à 13,9 mg de caféine, pour en moyenne 85 mg dans une dose équivalente de café non décaféiné (donc, 10 à 15 % de la caféine du café), soit suffisamment pour provoquer une dépendance physique au café chez certains consommateurs de décaféiné.

Plusieurs procédés existent. Leur principe général consiste à tremper les grains dans de l'eau puis à extraire la caféine du liquide ainsi obtenu par ajout de solvant organique ou par adsorption sur du charbon activé, et enfin à refaire tremper les grains dans le liquide appauvri en caféine afin qu'ils réabsorbent les autres composés toujours présents. Le solvant généralement un solvant chloré (chloroforme, trichloréthylène et dichlorométhane), ou organiques tels que le benzène ou l'acétate d'éthyle, n'est jamais en contact avec les grains, uniquement avec l'eau dans laquelle le grain a trempé. Il est ensuite éliminé par distillation. Il existe aussi une méthode de décaféinassions utilisant un jet de dioxyde de carbone sous pression, plus récente et réputée moins destructrice pour les arômes.

2.1.5. La torréfaction²⁶

Arrivés à destination, les grains sont torréfiés (fortement chauffés, on parle aussi de brulage ou de grillage), ce qui développe leur arôme et leur donne leur couleur foncée. Ils sont ensuite moulus.

Avec la torréfaction, les grains doublent de grosseur. Au début de l'application de la chaleur, la couleur des grains verts passe au jaune, puis au brun cannelle. C'est à ce moment que le grain perd son humidité. Lorsque la température à l'intérieur atteint environ 200 °C, les huiles sortent des grains. En général, plus il y a d'huile, plus le café a de saveur.

²⁶ www.café-madagascar.com, Mars 2016

Durant la torréfaction, les grains se fissurent d'une façon semblable à celle du maïs soufflé qui explose sous la chaleur. Il y a deux moments « d'explosion », qui sont utilisés comme indicateurs du niveau de torréfaction atteint. Les grains deviennent plus foncés et libèrent davantage d'huile jusqu'à ce qu'on mette fin à la torréfaction, en les retirant de la source de chaleur.

2.1.6. Le moulage²⁷

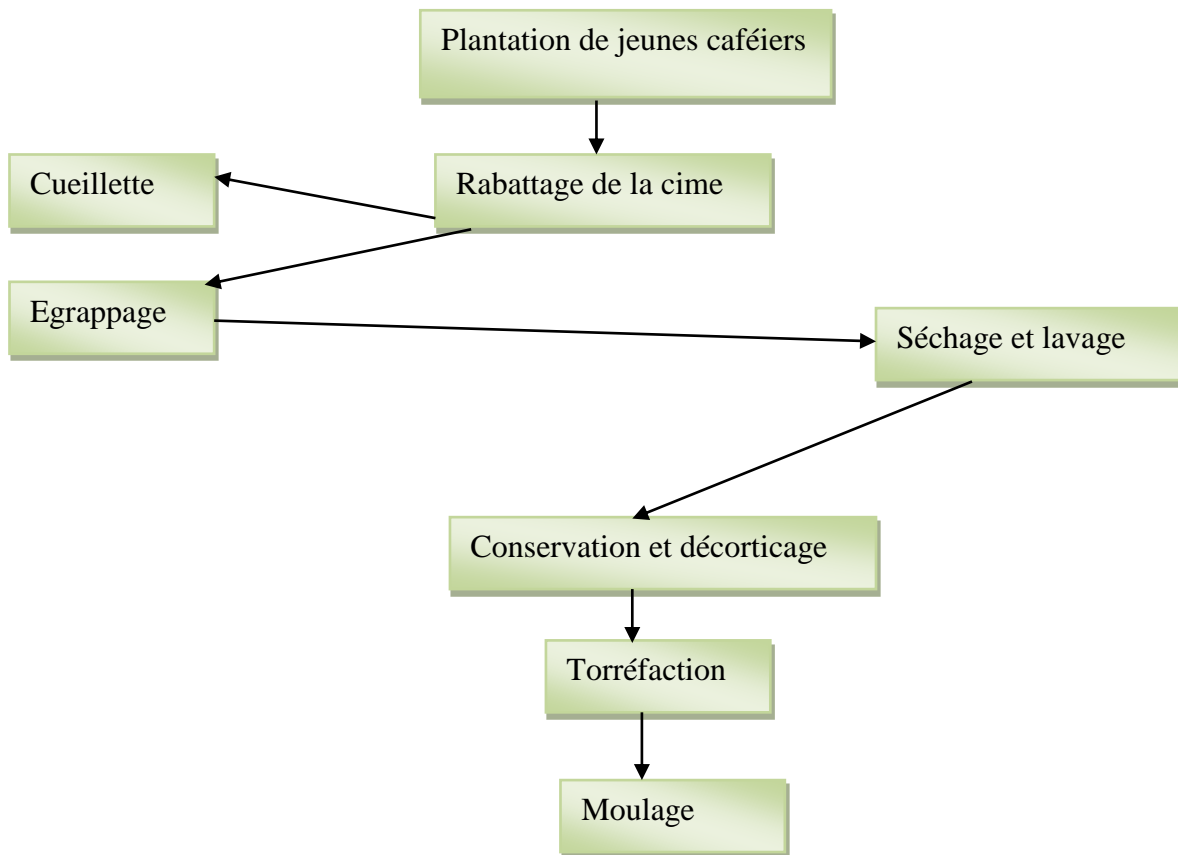
Dernière étape de la préparation, les grains de café torréfiés doivent être moulus.

La finesse de la mouture est essentielle à la qualité de la boisson et doit être adaptée à sa méthode de confection. Plus l'exposition à l'eau brûlante est courte, plus la mouture doit être fine pour libérer rapidement les arômes alors que si le contact avec l'eau est prolongé, la mouture doit rester plus épaisse pour éviter de produire un café trop imprégné, au goût fort et amer. Cependant, si la mouture est vraiment trop grossière, il ne peut en résulter qu'une boisson insipide et délavée.

Le café moulu s'oxyde et perd assez rapidement ses arômes car la surface de contact avec l'oxygène de l'air est considérablement augmentée. Pour déguster pleinement un bon café, il est donc recommandé de poudrer les grains au dernier moment. À défaut, la conservation sous vide du café moulu limite le contact du café à l'oxygène, et ainsi une trop grande perte d'arôme.

Selon l'espèce et la variété cultivée, selon la provenance et le mode de préparation des grains, les cafés présentent un grand éventail de saveurs, appréciées pour leur diversité par les amateurs, les variétés les plus cotées et les plus rares atteignant des prix très élevés

²⁷ www.café-madagascar.com, Mars 2016

Figure N° 4: Processus de Production

Source : www.café-madagascar.com, Mars 2016

2.2. Le Cacao²⁸

Le cacaoyer a des exigences écologiques assez élevées qui sont les suivantes :

- la température moyenne annuelle optimale est 25 °C. Le minimum absolu est de 10 °C,
- la pluviométrie annuelle optimale est de 1 500 à 2 500 mm et le taux d'humidité optimal est de 85 %. Les périodes sèches ne doivent pas excéder trois mois,
- le jeune cacaoyer a besoin d'être protégé d'un éclaircissement trop intense pendant les trois premières années. Si le recours aux intrants n'est pas assuré, il est généralement préférable de procéder au maintien d'un ombrage permanent interceptant entre 20 et 40 % du rayonnement,

²⁸ www.cacao-madagascar.com, Mars 2016

- le sol doit assurer une bonne rétention de l'eau mais les racines ne doivent pas être asphyxiées. Le sol doit être légèrement acide et sa teneur en matière organique élevée dans l'horizon supérieur,
- le cacaoyer peut pousser jusqu'à 1 000 m d'altitude sous l'équateur. À la latitude de 20 ° nord ou sud, seul le niveau de la mer lui convient.

Le cacaoyer semble avoir une tendance à capter certains métaux lourds comme le plomb ou le cadmium par bioaccumulation ou adsorption, notamment au niveau du fruit puis du cacao lors du processus de production (et l'essence plombée au plomb tétraéthyle est encore en 2014 utilisée dans de nombreux pays pauvres, dont en Afrique). Parmi les produits du régime alimentaire occidental typique, le chocolat possède ainsi l'une des plus fortes concentrations de plomb, et peut potentiellement provoquer un léger saturnisme chez les personnes qui en consomment beaucoup. Des études récentes ont montré que, bien que les grains eux-mêmes contiennent peu de plomb, ce métal a tendance à se lier directement au cacao lors du processus de fabrication et une contamination peut se produire à toutes les étapes de ce processus. Les écailles issues de la coque récupérée après production du cacao ont d'ailleurs été testées (avec succès) pour dépolluer des effluents ou un sol contaminé par du plomb, y compris dans des solutions acides qui peuvent être ainsi régénérées. Il est impossible de cultiver le cacaoyer sous des latitudes hors serre. En effet, avec son besoin en chaleur constante, aux alentours de 25°C toute année et son énorme besoin en humidité, il ne vivrait pas sur notre continent. Le cacaoyer a aussi besoin d'une certaine ombre pour grandir correctement, c'est pourquoi il s'est naturellement implanté en sous-bois, sous des espèces plus hautes que lui. Ce lieu lui est aussi précieux puisque l'humus y est très présent pour le nourrir comme il se doit. Il profite aussi de la saison des pluies pour se gorger en eau et puiser ce qu'il lui faut en nutriments au bout de ses longues racines, pouvant atteindre plus de 2 m de long. Même si le cacaoyer se couvre des milliers de fleurs, seulement une petite quantité devient fruits. Les cabosses remplies de fèves comestibles poussent tout au long de l'année. Il faut environ 5 cabosses pour obtenir 1kg de chocolat, lui-même né de la fermentation et de la torréfaction des fèves. Le mode de culture actuel est identique à celui que pratiquaient les anciens mayas. La culture se déroule sous des arbres plus élevés et résistants qui se nommaient les mères cacao. Il s'agit de légumineuses protégeant les cacaoyers et leur fournissant de l'azote comme nourriture. Le cacaoyer se multiplie par semis. Après ouverture de la cabosse, les graines doivent être semées très rapidement car elles ont une durée germinative très courte (1 à 2 semaines au maximum). Les taux de réussite du bouturage et du

greffage dépendent du génotype : les Criollo sont moins aptes à la multiplication végétative que les Forastero. La récolte du cacao a lieu deux fois par an. La phytopathologie permet de définir la liste des maladies, donc des dangers à maîtriser. Ce sont entre autres la moniliose des cabosses : provoquée par un champignon : « *Moniliophthora roreri* » ; incidence 90 % (surtout en Amérique du Centre et du Sud), la maladie du balai de sorcière : provoquée par un champignon : « *Moniliophthora perniciosa* » (anciennement *Crinipellis perniciosa*) ; incidence 60 % et la pourriture brune des cabosses : *Phytophthora* ; incidence 30 %.

Section2 : Prévision de production en volume

En résumé, les recettes seront réparties comme suit :

1. Vente prévisionnel

Tableau N° 10: Recettes sur ventes de café et cacao²⁹

Vente sur le Marché Etranger							
Produits	Quantité en (Kg)	PU(Ar)	N1	N2	N3	N4	N5
Cacao	10000	4350	43 500 000	52 200 000	62 640 000	75 168 000	90 201 600
Café	16000	3480	55 680 000	66 816 000	80 179 200	96 215 040	115 458 048
Sous total 1	26 000		99 180 000	119 016 000	142 819 200	171 383 040	205 659 648
Ventes sur le Marché Local							
Cacao	6000	2175	13 050 000	15 660 000	18 792 000	22 550 400	27 060 480
Café	5000	1740	8 700 000	10 440 000	12 528 000	15 033 600	18 040 320
Sous total 2	11 000		21 750 000	26 100 000	31 320 000	37 584 000	45 100 800
Ventes Totales	37 000		120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448

Source : Auteur, Avril 2016

Le cours retenu sur le dollar est de **2 900 Ariary** pour l'exportation. La conversion se fera à partir du cours de cette devise, malgré les fluctuations qui peuvent se produire entre la date de commande, de facturation et de la livraison.

²⁹Source : Auteur, Avril 2016

CHAPITRE 2. ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Dans cette section, nous allons décrire la structure organisationnelle, notamment la forme juridique ainsi que la répartition des tâches au sein de POLYNOR S.A.R.L.

Section 1 : Organisation générale

C'est dans cette section que nous avons parlé de la forme juridique adaptée à l'entreprise et de présenter l'organigramme ainsi que l'organisation de travail au sein de POLYNOR SARL.

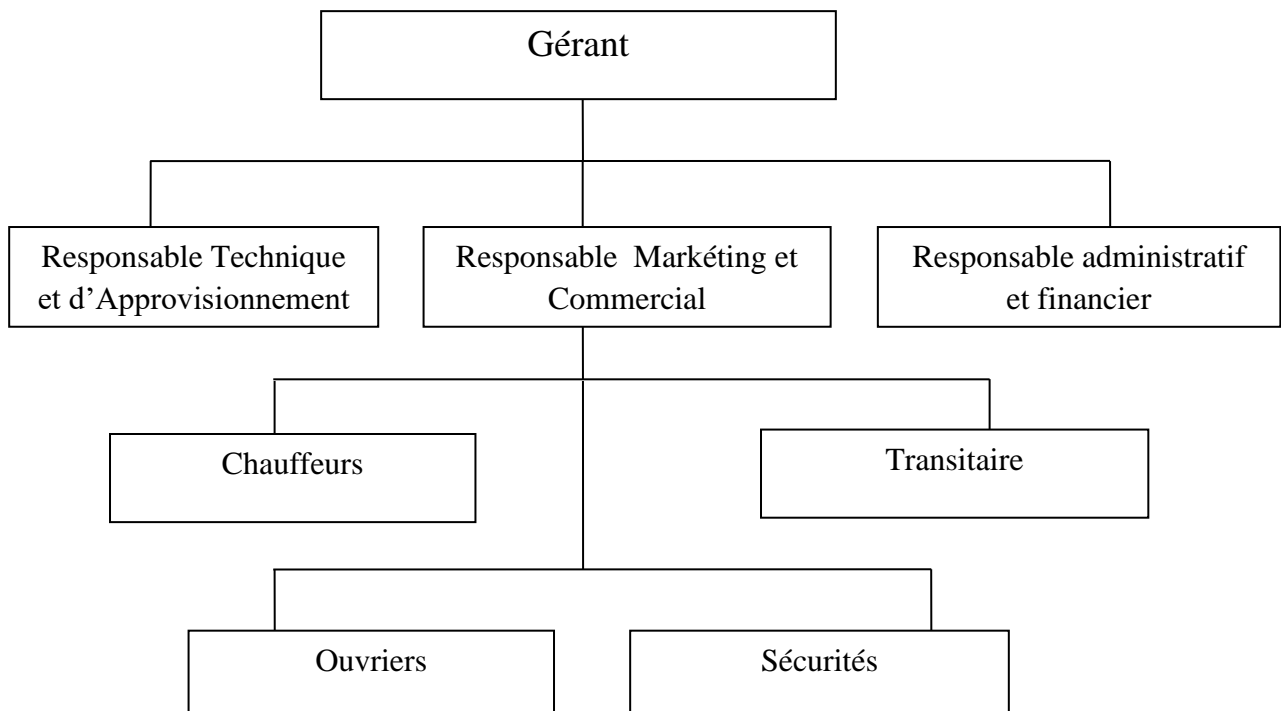
1 : La forme juridique

Nous allons adopter la forme juridique d'une S.A.R.L., étant donné la responsabilité des associés sur le patrimoine de l'entreprise. Par ailleurs, en tenant compte du montant des apports, il n'est pas encore possible d'ériger une entreprise adoptant la forme juridique d'une société de capitaux.

2 : La structure organisationnelle

L'organigramme se définit comme étant le squelette de base de l'entreprise. A cet effet, il est représenté par un schéma détaillant les fonctions occupées ainsi que leur liaison hiérarchique. Ci-dessous l'organigramme de POLYNOR S.A.R.L.

Figure N° 5: Organigramme générale



Source : Auteur, Avril 2016

L'organigramme décrit les principales fonctions ainsi que leurs liens hiérarchiques. Il y aura en total 12 Salariés. Par ailleurs, quatre niveaux hiérarchiques vont permettre une répartition équitable des postes, dans le but de permettre une meilleure circulation des directives ainsi que celle des demandes émanant des subordonnées comme les demandes de congé, d'achat, de décaissements divers mais qui sont liés uniquement aux attributions de chaque fonction.

Le gérant se fait placer au premier niveau de la hiérarchie et il travaille en étroite collaboration avec les trois responsabilités à savoir les responsables, celui des techniques et d'approvisionnements, le responsable marketing et commercial et le responsable administratif et financier. Ces trois personnes supervisent chacune des subordonnées dans le cadre de l'exécution de la politique générale de l'entreprise. Les chauffeurs et le transitaire se trouvent au troisième niveau hiérarchique et les ouvriers et les agents de sécurité se trouvent au bas de la hiérarchie et jouent le rôle des exécutants.

3 : Organisation de travail

Nous allons parler des politiques liées à une conduite ordonnée du personnel.

3.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

Véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter Capital Humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable. La fonction Ressources Humaines va au-delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie, de par la prise en compte de la motivation et du stress de son Capital Humain. Il est de rigueur de définir une politique de gestion de carrières. Un employé veut progresser, et POLYNOR SARL veut recruter, d'où la nécessité de déterminer les courbes de carrière pour chacun des employés. Pour ce faire, il faut connaître les aspirations réelles des salariés, ainsi que les possibilités d'extension de POLYNOR SARL et aussi de leurs potentialités. Le but est de donner de plus en plus de responsabilité aux salariés, lorsqu'ils arrivent à être promus à un grade supérieur. Des tests et simulations seront ainsi organisés pour les mettre devant des faits réels, en cas de promotion et de remplacement définitif.

3.2. Le recrutement des salariés

Afin de faire concorder les besoins en compétences dans POLYNOR SARL avec les talents individuels, les ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins présents

mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de POLYNOR SARL. La performance de POLYNOR SARL est avant tout directement dépendante des qualités de ses salariés, que ce soient la motivation, la capacité d'innovation ou la volonté de travailler en groupe.

3.3. La rémunération du personnel

La rémunération se définit comme la contrepartie du travail fourni. Effectivement, si la rémunération est motivante, les salariés restent fidèles à l'entreprise, ce qui suppose une politique visant à conserver le personnel. La rémunération octroyée aux employés sera suffisante pour satisfaire leurs besoins en termes de nourriture, de logement, d'habillement et de besoins personnels. La GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

L'estimation du juste salaire est dépendante de multiples paramètres dont l'offre de la concurrence n'est pas le moindre. Le tableau suivant décrit les profils et la qualité ainsi que les rémunérations mensuelles et annuelles des salariés, charges sociales comprises.

Tableau N° 11: Tableau représentant les pouvoirs et qualifications des personelles

POSTES	Nombre	PROFILS ET QUALITES REQUISES	TACHES
Gérant	1	Titulaire du diplôme de MASTER II, en Gestion, capacité à diriger, à commander et à coordonner toutes les diverses tâches, maîtrise de la langue française, anglais, malagasy, bonne connaissance en informatique	Diriger et gérer la société, Superviser et coordonner toutes les activités, définir l'orientation et la politique générale de l'entreprise, définir les axes de développement de l'entreprise et les objectifs à atteindre, mettre en place la politique de gestion du personnel et du politique marketing
Responsable Administratif et Financier	1	Titulaire de Maitrise en Gestion d'entreprise et en Finance et Comptabilité et bonne connaissance en finance, recherche le financement nécessaire suivant les prévisions, fournir un appui sur la	Saisir des lettres, les procès-verbaux et les comptes rendus des réunions et assure la gestion des dossiers et Archivages des documents, élaborer les budgets liés au plan de travail et gérer la trésorerie, rechercher les moyens financiers nécessaires suivant la

		gestion des courriers et de la documentation, bonne connaissance en ressources humaines	prévision des activités de l'entreprise, enregistrer tous les mouvements et opérations comptables et financières, faire les calculs des coûts et prix de revient, élaborer et prévoir le budget, faire les inventaires à la clôture de l'exercice comptable, établir périodiquement les états de salaire, états financiers et les états fiscaux
Responsable Technique et d'Approvisionnement	1	Titulaire du diplôme de Maitrise en Gestion, connaît le processus de production ainsi que les matériels nécessaires, ayant la capacité d'analyse et assure le contrôle de l'équipement, connaît le conditionnement des Produits	Organiser toutes les opérations de production et assure la logistique, développer l'organisation des unités de production, assurer l'entretien et la maintenance des machines et équipements utilisés, assure les Conditionnement des Produits, assure l'Approvisionnement des Produits, assure la négociation avec les Fournisseurs
Responsable marketing et commercial	1	Titulaire de Diplôme de Maitrise Gestion et marketing et en commerce international, bonne capacité de communication et bonne connaissance des langues, être en contact permanent avec les fournisseurs, les clients	Gérer toutes les opérations d'achat et de ventes et établir les stratégies marketing, assurer la communication interne et externe de l'entreprise, réaliser les travaux d'étude commerciale ou marché, assurer l'écoulement des produits vers les clients locaux et étrangers, fidéliser les clients, prospecter de nouveaux clients
Transitaire	1	Titulaire de Licence professionnelle en Transit et Douane et en gestion de stock	Connaître la quantité et la qualité du produit nécessaire, assure les démarches administratives au niveau des Douanes, assure la communication directe ou indirecte avec les clients locaux et étrangers, assure le contrôle quotidienne de cours de change, responsable d'Entrée et Sortie de Marchandise, suivi et Contrôle de l'Exportation de l'entreprise
Chauffeurs	2	Niveau Baccalauréat et avoir le	Transporter les matières premières et

		permis de conduire toute catégories (A, B, C, D)	produits finis, assurer l'entretien, la réparation et la maintenance des voitures
Ouvriers	3	-Niveau BEPC au moins -Etre de Bonne Santé	Assurer le séchage des produits, assurer l'emballage des produits, assurer la manutention et mettre en packaging les produits
Sécurités	2	Bonne condition physique et être sportif	-Assurer la sécurité du patrimoine et de l'entreprise, garder et surveiller l'enceinte de l'entreprise, assurer la propriété et l'ordre de l'entreprise

Source : Auteur, Avril 2016

Ce tableau nous présente les profils exigés à chaque poste de travail au sein de l'entité et le nombre du personnel de chaque branche de service existant. Nous avons constaté que l'entité exige au minimum deux ans d'expérience dans le poste de travail.

Il revient à remarquer que les tâches sont réparties selon le degré social de chaque employé dans le but de bien mener les missions de tout un chacun.

Tableau N° 12: Rémunération des Salariés

ELEMENTS	EFFECTIFS	SALAIRES CUMULE	NOMBRE DE MOIS	SALAIRES ANNUELS
Gérant	1	600 000	12	7 200 000
Responsable administrative et Financier	1	400 000	12	4 800 000
Responsable Technique et Approvisionnement	1	360 000	12	4 320 000
Responsable Marketing et Commercial	1	360 000	12	4 320 000
Transitaire	1	350 000	12	4 200 000
Chauffeurs	2	300 000	12	7 200 000
ouvriers	3	160 000	12	5 760 000
Sécurités	2	100 000	12	2 400 000
TOTAL SALAIRES ANNUELS AVANT CHARGES SALARIAUX	12			40 200 000
Charges Salariales				
Cnaps 1%				402 000
OSTIE 1%				402 000
Total des Charges Salariales				804 000
TOTAL SALAIRES ANNUELS DU PERSONNEL APRES CHARGES SALARIAUX				39 396 000

Source : Auteur, Avril 2016

Pour la première année d'existence, POLYNOR doit décaisser 39 396 000 Ariary pour la rémunération des salariés sans encore compté les charges sociales.

Tableau N° 13: Charge du Personnel

ELEMENTS	N1	N2	N3	N4	N5
Salaires Avant Augmentation	39 396 000	39 396 000	41 365 800	43 434 090	45 605 795
Taux d'augmentation		5%	5%	5%	5%
Valeur d'Augmentation	-	1 969 800	2 068 290	2 171 705	2 280 290
Salaires Après Augmentation	39 396 000	41 365 800	43 434 090	45 605 795	47 886 084
Taux de Cnaps (13%)	13%	13%	13%	13%	13%
Taux d'OSIE (5%)	5%	5%	5%	5%	5%
Valeur de Cnaps	5 121 480	5 377 554	5 646 432	5 928 753	6 225 191
Valeur d'OSIE	1 969 800	2 068 290	2 171 705	2 280 290	2 394 304
Total des Charges Patronal	7 091 280	7 445 844	7 818 136	8 209 043	8 619 495
TOTAL CHARGES DU PERSONNEL	46 487 280	48 811 644	51 252 226	53 814 838	56 505 579

Source : Auteur, Avril 2016

L'entreprise POLYNOR SARL va devoir consacrer 46 487 280 Ariary au titre de la première année en vue de rémunérer ses salariés.

3.4. La gestion de la formation

Elle doit être un jeu gagnant-gagnant et répondre à la fois aux besoins en compétence. Une formation en accueil est organisée en direction de tout le personnel. Ce sera organisé à court terme et conforme aux souhaits d'employabilité des salariés à plus long terme.

La formation est utile dans la mesure où les connaissances sont très vite périmées, et la mise à jour devient urgente. Par ailleurs, l'enseignement théorique acquis en classe ou dans les instituts et établissements d'enseignement supérieurs ne suivent pas du tout l'évolution technologique au sein de l'entreprise, d'où la nécessité de recyclage périodique. La politique de formation doit aboutir à l'obtention de résultats satisfaisants, c'est pourquoi elle doit être organisée d'une façon systématique. L'organisation d'une formation efficace en faveur des salariés de POLYNOR SARL passe par les étapes suivantes :

- **Détection des besoins en formation.** Pour ce faire, il doit être effectué une enquête auprès du personnel à l'aide de questionnaires et entretiens individuels, et aussi un recueil des avis de la hiérarchie sur la nécessité ou non de la formation souhaitée. Parallèlement à cela, il est nécessaire d'étudier les éventuels dysfonctionnements dans les postes de travail, ou encore les problèmes rencontrés. En outre, il faut suivre l'évolution technologique et

organisationnelle de POLYNOR SARL afin d'anticiper les formations à octroyer dans un avenir proche ou plus lointain.

Les employés de POLYNOR reçoivent une formation linguistique en tourisme, notamment en français et en anglais, sur une durée de trois mois. Ce sera une formation accélérée, octroyée par les responsables de POLYNOR eux-mêmes. Par ailleurs, le transitaire bénéficiera d'une formation périodique sur les techniques de déclaration des biens à exporter, en fonction des dispositions textuelles édictées par l'Administration. Les agents de sécurité se verront octroyer une formation en self-défense. L'ensemble des employés recevront une formation en matière de sécurité face à des incendies.

- **Planification.** Il faut ainsi élaborer un plan pluriannuel sur une base de trois à cinq années et cadrer le budget en termes de formation. Il est de rigueur de déterminer tous les moyens, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, les catégories de bénéficiaires ainsi que les formateurs.

Le plan pluriannuel concerne l'utilisation de l'outil informatique dans le cas où les logiciels et programmes changent en fonction de ce qui est compatible avec les différents modèles de déclaration. La pédagogie reste pragmatique, autrement dit, elle ne sera pas théorique mais sera organisée à partir du vécu dans l'entreprise.

- **Suivi et évaluation.** Le suivi consiste à vérifier si chaque salarié a compris totalement ou partiellement la formation qui lui a été octroyée, et s'il est nécessaire d'octroyer une formation complémentaire ou une toute autre formation. Les écarts seront ainsi évalués et il sera procédé aux corrections nécessaires. Il y a lieu de vérifier si les salariés assimilent ou non ce qui a été appris.

3.5. La gestion sociale

L'entreprise est une organisation humaine, elle est donc confrontée à tous les aspects des relations inter personnelles. Les salariés bénéficient de jours de repos, comme le lundi, étant donné qu'aucun client n'est supposé venir en début de semaine.

1.4. L'évaluation de la performance

Evaluation collective ou évaluation personnelle. Le type d'évaluation conditionne le mode de management. Une évaluation individuelle est nécessaire pour POLYNOR SARL car chacun est responsable du bon accueil des clients.

4. La politique de sécurité et d'amélioration de la motivation

La politique de sécurité concerne deux grands domaines : celui de l'emploi et celui du travail. La différence est que le premier a trait à la stabilité des salariés, donc tout ce qui est lié aux risques de licenciement individuel et de compression collective. POLYNOR SARL fera tout son possible pour garder les employés méritants. Le second, quant à lui, concerne les normes à suivre pour que chacun des salariés ne soit victime de blessures résultant d'accidents de travail et de trajet. Par ailleurs, le bruit ne doit en aucun cas gêner les salariés, en ce sens que les murs sont suffisamment étanches.

On peut citer comme employés méritants ceux qui ont pu atteindre les objectifs dans l'exécution de leur travail. A ce sujet, une fiche d'évaluation sera élaborée et où figure ces objectifs, les réalisations ainsi que les écarts et les propositions d'amélioration.

Le but de cette politique est notamment de garder les employés et de ne pas les permettre d'être victimes de blessures (rixes entre employés durant les heures de travail, chute d'objets pendant leur manutention...)

Section 2. Chronogramme de réalisation

Comme POLYNOR SARL est ici une organisation de personnes et de matériels ainsi que de fonds et d'activités, il convient de prévoir l'ordre des priorités dans laquelle les différentes tâches seront aménagées. Pour ce faire, il existe un échéancier global appelé **Schedule** ou **planning de GANTT**. Le but est bien évidemment de déterminer la date effective de démarrage du projet dont il est question.

1 : Diagramme de GANTT

Tableau N° 14: Les étapes à réaliser pour permettre le démarrage effectif du projet sont entre autres

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Année N+1
Constitution des dossiers													
Etude de Marché													
Constructions													
Recherche de financement													
Achat des Matériel et équipement													
Installations technique													
Recrutement des personnels													
Début d'activité													

Source : Auteur, Avril 2016

Il est ainsi nécessaire de prévoir le calendrier de réalisation, le but étant de donner plus de crédibilité sur la faisabilité technique, organisationnelle et financière du projet dont il est question. Par ailleurs, il faut respecter les échéanciers, le but étant de démontrer plus de crédibilité vis-à-vis des bailleurs, ou encore de la clientèle, car ils peuvent se poser la question suivante : quand POLYNOR SARL ouvrira ses portes ? Il serait ainsi intéressant de fixer le calendrier par étape, car il s'agit de bien déterminer la durée exacte de chacune de ces étapes. Il ne faut pas qu'un retard ait un impact sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui fausserait toute prévision dans le calcul des dates. D'après ce tableau, la préparation de démarrage de POLYNOR SARL nécessite 12 mois consécutif de travail.

En outre, le promoteur verra qu'il y aurait retard dans l'encaissement des recettes, si le calendrier de réalisation n'a pas été respecté, ne serait-ce qu'une étape qui pourrait modifier la date de début effective du projet. La définition de ces étapes doit être faite, et le but principal est bien évidemment la détermination d'un ordre chronologique et logique pour éviter tout chevauchement éventuel. Ce n'est qu'après que la mise sur pied effective de l'entreprise sera entamée.

CONCLUSION PARTIELLE

Le Cacao et le Café de Madagascar est un des plus réputés au monde, même s'il ne représente qu'une très faible part de la production mondiale. C'est de la vallée du Sambirano, près d'Ambanja, que provient l'essentiel de cette production. Le café et le cacao constitue une culture de vente essentielle pour l'économie de Madagascar. La production nationale annuelle est estimée entre 6 000 et 7 000 tonnes pour le Cacao et 60 000 à 67 000 tonnes pour le Café.

Le temps nécessaire à un jeune caféier et Cacaotier que l'on plante pour commencer à produire est de 4 à 5 ans. Chaque Produit est à sa mode de traitement ou conditionnements selon les normes et les réglementations des produits. En générale le démarche de Production de ces deux produits dès la plantation jusqu'au mise au marché commence par la plantation, la cueillette et l'égrappage, le séchage, le décorticage a torréfaction, le moulage et enfin la mise en emballage.

**PARTIE III : ETUDE DE FAISABILITE
FINANCIERE ET EVALUATION DU
PROJET**

La troisième et dernière partie de l'ouvrage traitera les aspects financiers du projet, car c'est la base même de sa faisabilité. Seront ainsi traités dans cette partie les évaluations diverses, telles que celles relatives aux immobilisations, aux dépenses d'exploitation, au fonds de roulement initial, aux états financiers prévisionnels ainsi qu'à l'évaluation financière et socioéconomique du projet. Cette évaluation sert d'indicateur pour déterminer si le projet dont il est question est viable ou non. Donc, c'est à partir des différents calculs qu'on peut tirer des conclusions sur la rentabilité de ce projet. Par exemple : La VAN (Valeur actualisé Net) et la SR (seuil de rentabilité) doit être positif, et IP (indice de profitabilité) doit être supérieur à 1 et le (TRI) taux de rentabilité interne doit être supérieur aux taux emprunt. La DRCI (Duré de récupération des capitaux investi) soit inférieur au délai fixé par l'entreprise. Concernant les résultats, il faut obtenir des valeurs positives et croissantes de l'année 1 à l'année 5.

CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE

L'étude de faisabilité financière, c'est pour étudier la rentabilité financière de l'entreprise en faisant des différents calculs des Etats financiers et pour évaluer financièrement ainsi que les différents critères d'évaluation afin de déterminer la performance de l'entreprise.

Section 1 : Investissement et financement du projet

Les investissements se caractérisent par les dépenses à engager lors du démarrage des activités de l'entreprise. Constituent ces dépenses celles relatives à l'achat d'immobilisations d'une part, et les dépenses relatives au fonctionnement normal des activités.

Le chapitre donnera plus de détails sur les investissements en termes de matériels et équipements, ceux ayant trait aux dépenses de fonctionnement ou fonds de roulement initial, ainsi que sur le plan de financement des activités.

Les investissements matériels concernent l'acquisition d'immobilisations destinées à bien faire fonctionner les travaux de bureaux et les conditionnements, pour le cas de POLYNOR SARL. Il est à rappeler que toutes les acquisitions ne concernent que des matériels neufs, et non d'occasion.

L'investissement nécessaire au fonctionnement de POLYNOR SARL est divisé en deux immobilisations bien distinctes:

L'immobilisation Incorporelle est constituée par le logiciel informatique. Il est nécessaire pour le traitement des informations financière et de stocké des donnés importants. Il est évalué à 1 000 000 d'Ariary. Par contre les immobilisations Corporelles regroupent les matériels et les biens de l'entreprise. Elles sont composées par la valeur de terrain, la construction, des matériels de bureaux et informatique, des matériels de transports, des installations techniques et des autres immobilisations. Ils sont évalués à 74 000 000 Ariary. Le cout de ces investissements se résume dans le tableau ci-après :

Tableau N° 15: Tableau des Investissements

ELEMENTS	Unité	Quantité	PU	Montant	Apport	Apport à financé
IMMOBILISATION INCORPORELLE						
Logiciel informatique	FFT	1	1 000 000	1 000 000	1 000 000	-
Autres				-		-
SOUS TOTAL-1				1 000 000	1 000 000	-
IMMOBILISATION CORPORELLE						
Terrain	m2	600	20 000	12 000 000	12 000 000	-
Construction	m2	200	120 000	24 000 000	10 000 000	14 000 000
Matériel de Bureau et Informatique	FFT	1	2 000 000	2 000 000	2 000 000	-
Matériel de Transport	FFT	2	15 000 000	30 000 000	10 000 000	20 000 000
Installation technique	FFT	1	1 000 000	1 000 000		1 000 000
Autres Immobilisation	FFT	1	5 000 000	5 000 000	5 000 000	-
SOUS TOTAL-2				74 000 000	39 000 000	35 000 000
TOTAL				75 000 000	40 000 000	35 000 000

Source : Auteur, Avril 2016

Il faut ainsi décaisser Ariary **75 000 000** pour l'achat des immobilisations utiles pour faire fonctionner l'entreprise.

1 : Le système linéaire d'amortissement

L'amortissement se définit comme la constatation comptable de la diminution de valeur d'un élément d'actif non courant, et dont les effets sont jugés irréversibles. L'amortissement est une correction de la valeur des biens mobiliers et immobiliers en fin de chaque exercice.

Tableau N° 16: Tableau d'Amortissement (Voir l'Annexes 8 à 12)

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
IMMOBILISATION INCORPORELLE							
Logiciel informatique	1 000 000	15%	150 000	300 000	450 000	600 000	750 000
Autres							
SOUS TOTAL-1	1 000 000		150 000	300 000	450 000	600 000	750 000
IMMOBILISATION CORPORELLE							
Terrain	12 000 000	0%	-	-	-	-	-
Construction	24 000 000	5%	1 200 000	2 400 000	3 600 000	4 800 000	6 000 000
Matériel de Bureau et Informatique	2 000 000	10%	200 000	400 000	600 000	800 000	1 000 000
Matériel de Transport	30 000 000	20%	6 000 000	12 000 000	18 000 000	24 000 000	30 000 000
Installation technique	1 000 000	10%	100 000	200 000	300 000	400 000	500 000
Autres Immobilisation	5000000	10%	500 000	1 000 000	1 500 000	2 000 000	2 500 000
SOUS TOTAL-2	74 000 000		8 000 000	16 000 000	24 000 000	32 000 000	40 000 000
TOTAL	75 000 000		8 150 000	16 300 000	24 450 000	32 600 000	40 750 000

Source : Auteur, Avril 2016

D'après ce tableau ci-dessus, le cout de l'investissement de la société POLYNOR SARL s'élève à 75 000 000 d'Ariary. Mais, l'amortissement diminue la valeur réelle de chaque immobilisation.

2 : Remboursement des emprunts à long terme

Tableau N° 17: Plan de remboursement des emprunts (en Ariary)

PERIODE(n)	CPD	EC	C _F	Amortissement	CPF
1	35 000 000	11 703 290	7 000 000	4 703 290	30 296 710
2	30 296 710	11 703 290	6 059 342	5 643 948	24 652 763
3	24 652 763	11 703 290	4 930 553	6 772 737	17 880 026
4	17 880 026	11 703 290	3 576 005	8 127 284	9 752 741
5	9 752 741	11 703 290	1 950 548	9 752 741	-

Source : Auteur, Avril 2016

Ce tableau de remboursement d'emprunt nous montre que la somme que nous avons empruntée en début de l'activité sera remboursée totalement après 5 ans d'exercices.

Formule utilisé pour le calcul précédant :

$$EC = (CPD * i) / (1 - (1 + i)^{-n})$$

$$C_F = CPD * i * n$$

$$Amortissement = EC - C_F$$

$$CFP = CPD - Amortissement$$

3 : Besoin en fonds de roulement initial

Est pris comme le fonds de roulement initial, les fonds destinés à faire fonctionner les activités de l'entreprise. Effectivement, comme les clients ne viennent qu'après une solide campagne de publicité persuasive, POLYNOR SARL se voit dans l'obligation de disposer des fonds qui lui permettrait de faire face aux dépenses quotidiennes durant une certaine période.

3.1. Budget de la trésorerie de la première année

Le tableau ci-dessous donne des informations sur le budget des encaissements et **des** décaissements au cours de la première année d'exploitation. Il convient de le faire afin de déterminer le montant réel du fonds de roulement initial.

TABLEAU N°17: BUDGET DE TRESORERIE(en Millier d'Ar)

[illegible]

[illegible]

	800					800							
Taxes	400	400											
Autres	100	100											
Rémunération du Personnel	39 396	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883	3 883
Charges Social	7 091			1 772			1 772			1 772			1 772
Charge d'Intérêt	12 275				4 800				4 800				4 800
Dotation des Actifs Non Courants	8 150	2 200			2 200			2 200			2 200		
TOTAL DECAISSEMENT	116 487	10 77	5 575	8 947	9 836	7 737,5	19 167	18 997	5 037	7 045	7 735	9 587	11 845
SOLDE DE TRESORERIE	9 955	- 1077	- 5 575	- 8 947	364	2 762	1 432	2 002	5 062	3 194	2 364	13 912	4 154
TRESORERIE CUMULE		-10 772	- 16 348	-24 237	-24 931	-22 168	- 20 736	- 18 733	-13 671	-10 476	8 112	5 800	9 955

Source : Auteur, Mai 2016

D'après ce tableau, il est remarqué que le cumul de trésorerie déficitaire maximal s'élève à **24 493 800** Ariary. En effet, le calcul de FRI est détaillé ci- après :

Calcul FRI :

$$\text{FRI} = 24\,493\,000 + (24\,493\,800 \times 10\%)$$

$$\text{FRI} = 26\,375\,580 \text{ Ariary}$$

Comme le solde négatif le plus élevé est d'Ariary **24 493 800 majoré de 10% imprévu**, et qu'il se situe au troisième mois d'activité, le montant du fonds de roulement est d'Ariary **26 375 580**. Le fonds de roulement sert à faire face aux dépenses quotidiennes supportées par POLYNOR SARL jusqu'à la prochaine l'encaissement attendue.

Remboursement des Dettes à Court terme, on les appelle aussi Intérêt à payer moins d'un an.

Ce montant est calculé à partir de FRI, de taux d'emprunt et de la durée d'un an.

$$\text{Intérêt} = 26\,375\,580 \times 20 \times \frac{1}{100}$$

$$\text{Intérêt} = 5\,275\,116 \text{ Ariary}$$

4 : Plan de financement

Le plan de financement est un petit document qui représente les fonds disponibles pour le démarrage des activités. Ils sont composés d'une part par les fonds affectés à l'achat des immobilisations et du fonds de roulement initial, d'autre part des capitaux qui appartiennent au promoteur et ses associés et des emprunts contractés auprès de la banque.

Tableau N° 18: Plan de financement (en Ariary)

EMPLOIS	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
INVESTISSEMENT	75 000 000	CAPITAL	40 000 000
FRI	26 375 580	EMPRUNT à LT + CT	61 375 580
TOTAL	101 375 580	TOTAL	101 375 580

Source : Auteur, Mai 2016

D'après ce tableau, l'entreprise doit emprunter 61 375 580 Ariary qui est divisé en dettes à long terme de 35 000 000 d'Ariary et des dettes à court terme de 26 375 580 d'Ariary pour compléter l'apport du promoteur et de ces associés.

Section 2 : Les Etats Financiers

S'agissant des résumés des informations financières, ceux-ci se font dans des rapports appelés états financiers. Le Plan Comptable Général de 2005 prévoit cinq états financiers obligatoires, à savoir : le bilan, le compte de résultat, l'état de variation de capitaux propres, le tableau de flux de trésorerie, l'annexe précisant les règles et méthodes comptables utilisées et fournissant des compléments d'informations sur le bilan et le compte de résultat. Les états financiers sont établis de manière à répondre aux besoins de ceux à qui ils sont destinés. Ce sont les rapports comptables les plus importants.

1: Compte de Gestion

Le compte de gestion est divisé en deux, à savoir les comptes des produits et les comptes des charges :

1.1. Les comptes de charges

Les charges sont des diminutions d'avantages économiques et qui affectent le patrimoine de l'entreprise. Les produits, par contre, accroissent considérablement le patrimoine de l'entreprise, ce qui augmente en même temps ses performances. Les charges prévisionnelles sont ainsi résumées dans le tableau suivant.

Tableau N° 19: Tableau des charges prévisionnels (en Ariary)

ELEMENTS	N1	N2	N3	N4	N5
0-ACHATS CONSOMMES					
Matière Première	22 000 000	26 400 000	31 680 000	38 016 000	45 619 200
Emballages Perdue	5 000 000	6 000 000	7 200 000	8 640 000	10 368 000
Petit équipement et Fourniture	500 000	600 000	720 000	864 000	1 036 800
Eau et électricité	400 000	480 000	576 000	691 200	829 440
Carburants	5 000 000	6 000 000	7 200 000	8 640 000	10 368 000
Fourniture d'Entretien	500 000	600 000	720 000	864 000	1 036 800
Fourniture Administratifs	300 000	360 000	432 000	518 400	622 080
Autres Matières et Fourniture	75 000	90 000	108 000	129 600	155 520
Autres achats Consomme	400 000	480 000	576 000	691 200	450 000
SOUS TOTAL-0	34 175 000	41 010 000	49 212 000	59 054 400	70 485 840
1-SERVICES EXTERIEURS					
Entretien Réparation Maintenance	2 000 000	2 400 000	2 880 000	3 456 000	4 147 200
Prime d'Assurances	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000

Suite de Tableau N°19

	400 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Etudes et Recherches					
Autres	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
SOUS TOTAL-1	3 900 000	4 400 000	4 880 000	5 456 000	6 147 200
2-AUTRES SERVICES EXTERIEURS					
Rémunération d'Intermédiaire et Honoraire	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Publicité	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Transport des Bien et Transport Collectifs	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Déplacement Mission et Réception	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Frais Postaux et Télécommunication	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Service Bancaire et assimilé	300 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Douane et transitaire	5 000 000	6 000 000	7 200 000	8 640 000	10 368 000
SOUS TOTAL-2	10 400 000	11 450 000	12 650 000	14 090 000	15 818 000
3-IMPOT ET TAXE ET VERSIMENT ASSIMULE					
Impôts	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Taxes	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Autres	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
SOUS TOTAL-3	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
4-CHARGES DU PERSONNEL					
Rémunération du Personnel	39 396 000	41 365 800	43 434 090	45 605 795	47 886 084
Charges Social	7 091 280	7 445 844	7 818 136	8 209 043	8 619 495
Autres					
SOUS TOTAL-4	46 487 280	48 811 644	51 252 226	53 814 838	56 505 579
5-CHARGES FINANCIERS					
Charges d'intérêt	12 275 116	6 059 342	4 930 553	3 576 005	1 950 548
SOUS TOTAL-5	12 275 116	6 059 342	4 930 553	3 576 005	1 950 548
6-DOTATION AUX AMORTISSEMENT					
Dotation des Actifs Non Courants	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000
SOUS TOTAL-6	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000
TOTAL GENERAL	116 487 396	121 200 986	132 658 779	146 042 043	161 338 128

Source : Auteur, Mai 2016

Nous avons remarqué que la charges de POLYNOR SARL augment chaque année. Cette augmentation est due à l'augmentation de la production et des charges du Personnel.

1.2. Les comptes de produits

Les produits, quant à eux, sont représentés par les recettes prévisionnelles qui seront réalisées par l'entreprise. Les comptes de produits sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice sous forme d'entrées, d'augmentations d'actifs ou de diminution de passifs et qui ont simultanément pour effet l'augmentation des capitaux propres autrement que des augmentations provenant des apports des propriétaires aux capitaux propres. Le tableau suivant donne plus de détails sur l'évolution de ces produits.

Tableau N° 20: Comptes des Produits (en Ariary)

Produits	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cacao	56 550 000	67 860 000	81 432 000	97 718 400	117 262 080
Café	64 380 000	77 256 000	92 707 200	111 248 640	133 498 368
Total	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448

Source : Auteur, Mai 2016

Les produits augmentent chaque année et déterminent ainsi les performances attendues sur les activités de POLYNOR SARL.

1.3. Les comptes de résultats prévisionnels

Les comptes de résultats prévisionnels aident à déterminer les bénéfices ou pertes éventuelles accusées par les activités. C'est un état financier dressé annuellement et un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de la période considérée. Par différence des produits et des charges, il fait apparaitre le résultat net de la période, après abstraction de l'impôt sur les revenus. Le compte de résultat est ainsi un état financier où sont virés les soldes des comptes de produits et les comptes de charges à la fin de l'exercice comptable, en vue de déterminer le résultat net de la période en question. Les informations à présenter au compte de résultat sont entre autres les charges et produits par nature, les consommations intermédiaires, le montant des impôts et taxes, celui des amortissements et des pertes de valeur ainsi que celui des charges du personnel et les charges financières.

Tableau N° 21: Comptes de résultats prévisionnels par Nature (en Ariary)

ELEMENTS	PERIODE				
	N1	N2	N3	N4	N5
CA (Chiffre d'Affaires)	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448
Production stockée					
Production Immobilisée					
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448
Achats Consommés	34 175 000	41 010 000	49 212 000	59 054 400	70 485 840
Variations de Stock					
Services extérieurs et autres consommations	14 300 000	15 850 000	17 530 000	19 546 000	21 965 200
II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE	48 475 000	56 860 000	66 742 000	78 600 400	92 451 040
III-VALEUR AJOUTE D'EXPLOITATION (I+II)	72 455 000	88 256 000	107 397 200	130 366 640	158 309 408
Subvention d'Exploitation					
Charges de personnel	46 487 280	48 811 644	51 252 226	53 814 838	56 505 579
Impôt et taxe et versement assimilés	1 100 000	1 320 000	1 584 000	1 900 800	2 280 960
IV-EXEDENT BRUTE D'EXPLOITATION	24 867 720	38 124 356	54 560 974	74 651 002	99 522 869
Autres Produit opérationnel					
Autres charges opérationnel					
Dotation aux Amortissement, Provision et Perte de valeur	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000	8 150 000
Reprises sur Provision et P de VAL					
V-RESULTAT OPERATIONNEL	16 717 720	29 974 356	46 410 974	66 501 002	91 372 869
Produit Financier	-	394 466	24 946 735	30 883 941	25 494 421
Charge Financier	12 275 116	6 059 342	4 930 553	3 576 005	1 950 548
Reprise Financier					
VI-RESULTAT FINANCIER	- 12 275 116	- 5 664 876	20 016 182	27 307 936	23 543 873
VII-RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)	4 442 604	24 309 480	66 427 156	93 808 939	114 916 742
Impôt exigibles sur résultats	888 521	4 861 896	13 285 431	18 761 788	22 983 348
Impôts différés					
Total Produits des Activités Ordinaires	120 930 000	145 510 466	199 085 935	239 850 981	276 254 869
Total Charges des Activités Ordinaires	117 375 917	126 062 882	145 944 210	164 803 830	184 321 476
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393
Elément Extraordinaires(Produit)-a Précisé	-	-	-	-	-
Elément Extraordinaires(Charges)- a Précisé	-	-	-	-	-
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-	-
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393

Source : Auteur, Mai 2016

Les résultats progressent, sauf pour la première année, car ils ne sont que d'Ariary

3 554 083 étant donné que les activités ne font que commencer.

Tableau N° 22: Répartition des charges par Fonction

La méthode de répartition des charges pour le calcul du compte de résultat par fonction est le suivant :

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
PRODUCTIONS					
Achats Consommés	23 922 500	28 707 000	34 448 400	41 338 080	49 340 088
Services Extérieures et autres Consommation	10 010 000	11 095 000	12 271 000	13 682 200	15 375 640
Charges du Personnel	32 541 096	34 168 151	35 876 558	37 670 386	39 553 906
Impôt et Taxes et Versement assimilés	220 000	264 000	316 800	380 160	456 192
Dotation aux amortissements	3 260 000	3 260 000	3 260 000	3 260 000	3 260 000
Total	69 953 596	77 494 151	86 172 758	96 330 826	107 985 826
COMMERCIAUX					
Achats Consommés	6 835 000	8 202 000	9 842 400	11 810 880	14 097 168
Services Extérieures et autres Consommations	2 860 000	3 170 000	3 506 000	3 909 200	4 393 040
Charges du Personnel	9 297 456	9 762 329	10 250 445	10 762 968	11 301 116
Impôt et Taxes et Versement assimilés	330 000	396 000	475 200	570 240	684 288
Dotation aux amortissements	3 260 000	3 260 000	3 260 000	3 260 000	3 260 000
Total	22 582 456	24 790 329	27 334 045	30 313 288	33 735 612
ADMINISTRATIFS					
Achats Consommés	3 417 500	4 101 000	4 921 200	5 905 440	7 048 584
Services Extérieures et autres Consommation	1 430 000	1 585 000	1 753 000	1 954 600	2 196 520
Charges du Personnel	4 648 728	4 881 164	5 125 223	5 381 484	5 650 558
Impôt et Taxes et Versement assimilés	550 000	660 000	792 000	950 400	1 140 480
Dotation aux amortissements	1 630 000	1 630 000	1 630 000	1 630 000	1 630 000
TOTAL	11 676 228	12 857 164	14 221 423	15 821 924	17 666 142

Source : Auteur, Mai 2016

Suite à ce tableau de répartition des charges par fonctions, nous sommes arrivés maintenant à montrer le compte de résultat par fonction.

Tableau N° 23: Compte de Résultat prévisionnel par Fonction(en Ariary)

	PERIODE				
ELEMENTS	N1	N2	N3	N4	N5
Produit des activités ordinaires	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448
Cout des ventes	69 953 596	77 494 151	86 172 758	96 330 826	107 985 826
MARGE BRUTE	50 976 404	67 621 849	87 966 442	112 636 214	142 774 622
Autres Produits opérationnels					
Couts commerciaux	22 582 456	24 790 329	27 334 045	30 313 288	33 735 612
Charges Administratives	11 676 228	12 857 164	14 221 423	15 821 924	17 666 142
Autres Charges opérationnelles					
RESULTAT OPERATIONNEL	16 717 720	29 974 356	46 410 974	66 501 002	91 372 869
Produits Financiers	-	394 466	24 946 735	30 883 941	25 494 421
Charges Financières	12 275 116	6 059 342	4 930 553	3 576 005	1 950 548
RESULTAT AVANT IMPOT	4 442 604	24 309 480	66 427 156	93 808 939	114 916 742
Impôts Exigibles sur les Résultats	888 521	4 861 896	13 285 431	18 761 788	22 983 348
Impôts Différés					
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393
Charges extraordinaires	-	-	-	-	-
Produits extraordinaires	-	-	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393

Source : Auteur, Mai 2016

D'après ce tableau le résultat au cours des cinq premières années est positif et croissant, De plus ce résultat est égal par rapport au compte de résultat par nature. Cela nous permettrons de conclure que notre mode de calcul est bon est assurer.

Tableau N° 24: Répartition des résultats(en Ariary)

ELEMENTS	N1	N2	N3	N4	N5
Résultat Net	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393
Résultat à repartir		3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151
Taux de Reserve Légal	5%	5%	5%	5%	5%
Valeur de Reserve Légal	-	177 704	972 379	2 657 086	3 752 358
Reserve Légal Cumule	-	177 704	1 150 083	3 807 170	7 559 527
SOLDE	-	3 376 379	18 475 205	50 484 638	71 294 793
Montant à repartir	-	3 376 379	20 851 584	61 336 222	102 631 015
Dividende	-	1 000 000	10 000 000	30 000 000	50 000 000
REPORT A NOUVEAU	-	2 376 379	10 851 584	31 336 222	52 631 015

Source : Auteur, Mai 2016

Tableau N° 25: Tableaux de flux de trésorerie Par la Méthode Directe (en Ariary)

Le tableau de flux de trésorerie a pour objet de présenter les états financiers de l'entreprise en évaluant la capacité de l'entité à gérer la trésorerie ainsi que les informations sur l'utilisation de ces flux de trésorerie.

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
A-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES					
Encaissements reçus des clients	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448
Sommes Verser aux Fournisseurs et au Personnel	96 062 280	106 991 644	119 578 226	134 316 038	151 237 579
Intérêts et autres frais financiers	12 275 116	6 059 342	4 930 553	3 576 005	1 950 548
Impôts sur les résultats payés		888 521	4 861 896	13 285 431	18 761 788
A-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES OPERATIONNELLES	11 704 083	27 203 118	36 344 990	52 313 210	74 588 972
B-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS					
Décassements sur acquisition d'immobilisations	75 000 000				

B-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS	75 000 000				
C-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT					
Encaissement suite à l'émission d'action	25 000 000				
Dividende et Autres distribution effectués	-	1 000 000	10 000 000	20 000 000	30 000 000
Encaissement provenant d'emprunt	50 000 000				
Remboursement d'emprunts et d'autres dettes assimilé	6 718 985	8 062 782	9 675 339	11 610 406	13 932 488
C-FLUX DE TRESORERIE LIES AUX ACTIVITES DE FINANCEMENT	68 281 015	- 9 062 782	- 19 675 339	- 31 610 406	- 43 932 488
Variations de trésorerie de la période	7 889 314	16 030 607	3 433 121	2 683 670	10 048 264
Trésorerie et Equivalents de trésorerie à L'ouverture de l'Exercice	-	7 889 314	24 532 546	27 995 788	29 662 282
Trésorerie et Equivalents de trésorerie à la Clôture de l'Exercice	7 889 314	24 532 546	27 995 788	29 662 282	39 057 791
VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE	7 889 314	8 501 939	24 562 667	27 978 612	29 009 527

Source : Auteur, Mai 2016

Le tableau de flux de trésorerie démontre la santé financière de POLYNOR SARL, et servent à calculer et à constater les encaissements et les décaissements au cours de chaque exercice.

1.4. Les bilans prévisionnels

Le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à la date d'ouverture et de clôture des comptes. L'objet principal est d'exposer succinctement la situation financière d'une entreprise à une date précise.

Tableau N° 26: Bilan d'ouverture (en Ariary)

ACTIFS	MONTANT	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	MONTANT
ACTIF NON COURANT		CAPITAUX PROPRES	
IMMOBILISATION INCORPORELLE		Capital	40 000 000
Logiciel informatique	1 000 000	Réserves	
Autres	-	Report à nouveau	
SOUS TOTAL-1	1 000 000	Résultat	
IMMOBILISATION CORPORELLE		TOTAL CAPITAUX PROPRES	40 000 000
Terrain	12 000 000		
Construction	24 000 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique	2 000 000	Emprunt à LMT	35 000 000
Matériel de Transport	30 000 000		
Installation technique	1 000 000	TOTAL PASSIF NON COURANT	35 000 000
Autres Immobilisation	5 000 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière		Etat	
Sous TOTAL-2	74 000 000	Dette à CT	26 375 580
TOTAL ACTIF NON COURANT	75 000 000	Fournisseur	
ACTIF COUTANT		Autres Dette	
Stocks		Concours Bancaires	
Créances clients		Produits Constate d'Avance	
Trésorerie	26 375 580		
TOTAL ACTIF COURANT	26 375 580	TOTAL PASSIF COURANT	26 375 580
TOTAL ACTIF	101 375 580	TOTAL PASSIF	101 375 580

Source : Auteur, Mai 2016

A travers ce bilan, on peut voir qu'il faut des investissements allant jusqu'à Ariary **75 000 000**. Il a été effectué des emprunts à terme d'Ariary **35 000 000** à moyen et long terme qui est remboursé sur 5 ans et de 26 375 580 Ariary à court terme qui est à rembourser au titre de l'exercice en cours.

Tableau N° 27: Bilan de clôture année 1 (en Ariary)

ACTIFS					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
ELEMENTS	NOTE	BRUTE	Amortissement	VNC	ELEMENTS	MONTANT
IMMOBILISATION INCORPORELLE					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Logiciel informatique		1 000 000	150 000	850 000	Capital	40 000 000
Autres		-	-	-	Réserves	
SOUS TOTAL-1		1 000 000	150 000	850 000	Report à nouveau	
IMMOBILISATION CORPORELLE					Résultat	3 554 083
Terrain		12 000 000	-	12 000 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	43 554 083
Construction		24 000 000	1 200 000	22 800 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique		2 000 000	200 000	1 800 000	Emprunt à LMT	30 296 710
Matériel de Transport		30 000 000	6 000 000	24 000 000	TOTAL PASSIF NON COURANT	30 296 710
Installation technique		1 000 000	100 000	900 000		
Autres Immobilisation		5 000 000	500 000	4 500 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière				-	Etat	888 521
Sous TOTAL-2		74 000 000	8 000 000	66 000 000	Dettes à CT	
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 000 000	8 150 000	66 850 000	Fournisseur	
ACTIF COUTANT					Autres Dette	
Stocks				-	Concours Bancaires	
Créances clients				-	Produits Constaté d'Avance	
Trésorerie		7 889 314		7 889 314	Dettes Divers	
TOTAL ACTIF COURANT		7 889 314	-	7 889 314	TOTAL PASSIF COURANT	888 521
TOTAL ACTIF		82 889 314	8 150 000	74 739 314	TOTAL PASSIF	74 739 314

Source : Auteur, Mai 2016

Dans ce bilan, la trésorerie est d'Ariary 7 889 314. Les montants qui figurent dans les actifs équivalents parfaitement à ceux des capitaux propres et passifs, et qui traduit le respect de l'équation comptable fondamentale préconisée par le PCG 2005.

Ainsi, les capitaux propres s'obtiennent en ajoutant les capitaux émis du résultat net de l'exercice, ce qui fait qu'ils donnent ensemble un montant d'Ariary 43 554 083. Les emprunts à moyen et long terme proviennent du montant restant dû à partir de l'année 1 jusqu'à extinction de l'emprunt. Le passif à court terme, par contre, est constitué du montant à

rembourser au titre de cette année. Le solde de trésorerie qui figure dans l'actif du bilan provient de la différence entre encaissements et décaissements calculés dans le tableau de flux de trésorerie, majoré de la trésorerie à l'ouverture de l'année 1.

Tableau N° 28: Bilan de clôture année 2 (en Ariary)

ACTIFS					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
ELEMENTS	NOTE	BRUTE	Amortissement	VNC	ELEMENTS	MONTANT
IMMOBILISATION INCORPORELLE					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Logiciel informatique		1 000 000	300 000	700 000	Capital	40 000 000
Autres		-	-	-	Réserves	177 704
SOUS TOTAL-1		1 000 000	300 000	700 000	Report à nouveau	2 376 379
IMMOBILISATION CORPORELLE					Résultat	19 447 584
Terrain		12 000 000	-	12 000 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	62 001 667
Construction		24 000 000	2 400 000	21 600 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique		2 000 000	400 000	1 600 000	Emprunt à LMT	24 652 763
Matériel de Transport		30 000 000	12 000 000	18 000 000	TOTAL PASSIF NON COURANT	24 652 763
Installation technique		1 000 000	200 000	800 000		
Autres Immobilisation		5 000 000	1 000 000	4 000 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière				8 283 780	Etat	4 861 896
Sous TOTAL-2		74 000 000	16 000 000	66 283 780	Dettes à CT	
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 000 000	16 300 000	66 983 780	Fournisseur	
ACTIF COUTANT					Autres Dette	
Stocks				-	Concours Bancaires	
Créances clients				-	Produits Constaté d'Avance	
Trésorerie		24 532 546		24 532 546	Dettes Divers	
TOTAL ACTIF COURANT		24 532 546	-	24 532 546	TOTAL PASSIF COURANT	4 861 896
TOTAL ACTIF		99 532 546	16 300 000	91 516 326	TOTAL PASSIF	91 516 326

Source : Auteur, Mai 2016

Les amortissements diminuent la valeur des immobilisations, c'est pourquoi les actifs non courants valent Ariary 66 983 780. Il est à préciser que les amortissements sont de l'ordre d'Ariary 16 300 000.

Tableau N° 29: Bilan de clôture année 3 (en Ariary)

ACTIFS					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
ELEMENTS	NOTE	BRUTE	Amortissement	VNC	ELEMENTS	MONTANT
IMMOBILISATION INCORPORELLE					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Logiciel informatique		1 000 000	450 000	550 000	Capital	40 000 000
Autres		-	-	-	Réserves	1 150 083
SOUS TOTAL-1		1 000 000	450 000	550 000	Report à nouveau	10 851 584
IMMOBILISATION CORPORELLE					Résultat	53 141 725
Terrain		12 000 000	-	12 000 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	105 143 392
Construction		24 000 000	3 600 000	20 400 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique		2 000 000	600 000	1 400 000	Emprunt à LMT	17 880 026
Matériel de Transport		30 000 000	18 000 000	12 000 000	TOTAL PASSIF NON COURANT	17 880 026
Installation technique		1 000 000	300 000	700 000		
Autres Immobilisation		5 000 000	1 500 000	3 500 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière				57 763 060	Etat	13 285 431
Sous TOTAL-2		74 000 000	24 000 000	107 763 060	Dettes à CT	
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 000 000	24 450 000	108 313 060	Fournisseur	
ACTIF COUTANT					Autres Dette	
Stocks				-	Concours Bancaires	
Créances clients				-	Produits Constaté d'Avance	
Trésorerie		27 995 788		27 995 788	Dettes Divers	
TOTAL ACTIF COURANT		27 995 788	-	27 995 788	TOTAL PASSIF COURANT	13 285 431
TOTAL ACTIF		102 995 788	24 450 000	136 308 849	TOTAL PASSIF	136 308 849

Source : Auteur, Mai 2016

Le montant des fonds à la disposition de l'entreprise est d'Ariary 105 143 392 et les bénéfices antérieurs ont été répartis en réserves légales et report à nouveau. Les capitaux propres augmentent ainsi puisque le résultat net de l'exercice s'ajoute au montant du capital émis et aussi de celui des réserves et du report à nouveau, qui sont du reste cumulables en faveur de POLYNOR SARL sur les deux exercices précédents.

La trésorerie a encore augmenté au titre de cet exercice, en raison des bénéfices constitués qui s'ajoutent à ceux des années précédentes.

Tableau N° 30: Bilan de clôture année 4 (en Ariary)

ACTIFS					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
ELEMENTS	NOTE	BRUTE	Amortissement	VNC	ELEMENTS	MONTANT
IMMOBILISATION INCORPORELLE					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Logiciel informatique		1 000 000	600 000	400 000	Capital	40 000 000
Autres		-	-	-	Réserves	3 807 170
SOUS TOTAL-1		1 000 000	600 000	400 000	Report à nouveau	31 336 222
IMMOBILISATION CORPORELLE					Résultat	75 047 151
Terrain		12 000 000	-	12 000 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	150 190 542
Construction		24 000 000	4 800 000	19 200 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique		2 000 000	800 000	1 200 000	Emprunt à LMT	9 752 741
Matériel de Transport		30 000 000	24 000 000	6 000 000	TOTAL PASSIF NON COURANT	9 752 741
Installation technique		1 000 000	400 000	600 000		
Autres Immobilisation		5 000 000	2 000 000	3 000 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière				116 642 790	Etat	18 761 788
Sous TOTAL-2		74 000 000	32 000 000	158 642 790	Dettes à CT	
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 000 000	32 600 000	159 042 790	Fournisseur	
ACTIF COUTANT					Autres Dette	
Stocks				-	Concours Bancaires	
Créances clients				-	Produits Constaté d'Avance	
Trésorerie		29 662 282		29 662 282	Dettes Divers	
TOTAL ACTIF COURANT		29 662 282	-	29 662 282	TOTAL PASSIF COURANT	18 761 788
TOTAL ACTIF		94 662 282	32 600 000	188 705 072	TOTAL PASSIF	188 705 072

Source : Auteur, Mai 2016

Ici, l'immobilisation financière augmente d'avantage la valeur des immobilisations qui sont maintenant d'Ariary 159 042 790. La trésorerie a augmenté, étant donné le cumul des réserves et du report à nouveau au titre des trois exercices précédents.

Tableau N° 31: Bilan de clôture année 5 (en Ariary)

ACTIFS					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
ELEMENTS	NOTE	BRUTE	Amortissement	VNC	ELEMENTS	MONTANT
IMMOBILISATION INCORPORELLE					CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Logiciel informatique		1 000 000	750 000	250 000	Capital	40 000 000
Autres		-	-	-	Réserves	7 559 527
SOUS TOTAL-1		1 000 000	750 000	250 000	Report à nouveau	52 631 015
IMMOBILISATION CORPORELLE					Résultat	91 933 393
Terrain		12 000 000	-	12 000 000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	192 123 936
Construction		24 000 000	6 000 000	18 000 000	PASSIF NON COURANT	
Matériel de Bureau et Informatique		2 000 000	1 000 000	1 000 000	Emprunt à LMT	-
Matériel de Transport		30 000 000	30 000 000	-	TOTAL PASSIF NON COURANT	-
Installation technique		1 000 000	500 000	500 000		
Autres Immobilisation		5 000 000	2 500 000	2 500 000	PASSIF COURANT	
Immobilisation Financière				161 799 493	Etat	22 983 348
Sous TOTAL-2		74 000 000	40 000 000	195 799 493	Dettes à CT	
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 000 000	40 750 000	196 049 493	Fournisseur	
ACTIF COUTANT					Autres Dette	
Stocks				-	Concours Bancaires	
Créances clients				-	Produits Constaté d'Avance	
Trésorerie		39 057 791		39 057 791	Dettes Divers	
TOTAL ACTIF COURANT		39 057 791	-	39 057 791	TOTAL PASSIF COURANT	22 983 348
TOTAL ACTIF		104 057 791	40 750 000	235 107 284	TOTAL PASSIF	235 107 284

Source : Auteur, Mai 2016

Le report à nouveau des quatre années précédentes s'ajoutent au capital social, majoré des résultats au titre de l'année en cours, pour les cinq premières années les associées ont été décidé de distribués les dividendes selon leur accord dans l'assemblée générale.

CHAPITRE 2 : EVALUATION DU PROJET

L'analyse de la rentabilité consiste à mesurer les performances réelles de l'entreprise. Il est vrai qu'elle arrive à générer de la trésorerie et à réaliser des bénéfices, mais il convient bien évidemment de mentionner si ces résultats sont suffisants afin d'atteindre les indices de performance souhaités.

Il s'agit ainsi de procéder aux différentes vérifications ci-après : le cash-flow, la valeur actualisée nette, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération des capitaux investis ainsi que l'indice de profitabilité. Ces indicateurs reflètent la bonne marche des activités de l'entreprise.

Section 1 : Evaluation Financière du projet

L'évaluation financière consiste à mesurer les performances de POLYNOR SARL en termes de rentabilité. A cet effet, des éléments permettent de vérifier si les résultats ont pu couvrir les investissements de départ ou non.

Il s'agit de la capacité d'autofinancement ou cash-flow, de la valeur actualisée nette, du taux de rentabilité interne, du délai de récupération des capitaux investis et de l'indice de profitabilité.

1 : La valeur actualisée nette

Une valeur actualisée positive traduit la rentabilité du projet. Elle s'obtient en calculant la différence entre cash-flow et le montant des investissements.

Le cash-flow qui est aussi appelé aussi « *marge brute d'autofinancement* » ou « *capacité d'autofinancement* » exprime la capacité réelle de l'entreprise à financer elle-même ses activités.

Dans la pratique, il existe un taux d'actualisation et qui permet de mesurer la valeur réelle de l'autofinancement généré. Ici, le taux d'actualisation est estimé à 20%.

Le cash-flow a comme base de calcul la somme entre les résultats nets d'impôts et les amortissements pratiqués. L'amortissement est une charge non décaissée, c'est pourquoi il intervient dans le calcul de la marge brute d'autofinancement.

Tableau N° 32: Cash-flow à 20% (en Ariary)

PERIODE	Facteur d'actualisation	Cash-flow(CF)	Valeur Actualisé(VA)	Valeur Actualisé (VA) Cumulé
1	0,83	11 704 083	9 753 403	9 753 403
2	0,69	27 597 584	19 164 989	28 918 391
3	0,58	61 291 725	35 469 748	64 388 139
4	0,48	83 197 151	40 122 083	104 510 222
5	0,40	100 083 393	40 221 271	144 731 493
Investissement	75 000 000			
VAN 1	69 731 493			

Source : Auteur, Mai 2016

Avec MBA : Cash-flow actualisé cumulé ou Marge Brute d'Autofinancement, elle désigne les ressources internes en provenance de ses activités et qui seront destinées à financer des activités futures.

MBA ou Cash-flow actualisé cumulé

i : Taux d'actualisation

n : durée 5 ans

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

I : montant de l'investissement

$VAN 1 = 144\,731\,493 - 75\,000\,000$

$VAN 1 = 69\,731\,493$ Ar

Ici, la VAN1 est positif, ce qui amène à dire que le projet de création de POLYNOR SARL est tout à fait rentable.

2 : Le taux de rentabilité interne (TRI)

Tableau N° 33: Cash-flow à un taux de 50% (en Ariary)

PERIODE	Facteur d'actualisation	Cash-flow(CF)	Valeur Actualisé(VA)	Valeur Actualisé (VA) Cumulé
1	0,67	11 704 083	7 802 722	7 802 722
2	0,44	27 597 584	12 265 593	20 068 315
3	0,30	61 291 725	18 160 511	38 228 826
4	0,20	83 197 151	16 434 005	54 662 831
5	0,13	100 083 393	13 179 706	67 842 537
Investissement	75 000 000			
VAN 2	- 7 157 462			

Source : Auteur, Mai 2016

$$\text{VAN2} = 67\,842\,537 - 75\,000\,000$$

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

$$\text{VAN2} = - 7\,157\,462 \text{ Ar}$$

Ici la VAN 2, négatif est pour calculer le TRI

Le TRI se résout de l'équation suivante :

Ici, la VAN2 est négatif, car la somme des cash-flows actualisés est inférieure au montant des investissements. Ce taux est ainsi de **50%**. Ceci signifie qu'il est supérieur au taux d'emprunt qui est de **20%**.

D'après ce tableau, la somme de MBA ou Cash-flow actualisée au taux de 50% est égale à Ar **67 842 537**.

Si $i = 20\%$, $VAN_1 = 69\,731\,493$ Ar

Si $i = 50\%$, $VAN_2 = -7\,157\,462$ Ar

Au taux de 50%, le signe de la VAN est négatif. Nous pouvons conclure que le TRI est donc inclus dans cet intervalle, c'est-à-dire, entre 20% et 50%.

Alors, $20\% < TRI < 50\%$

$69\,731\,493 > 0 > -7\,157\,462$

$$\frac{TRI - 20\%}{50\% - 20\%} = \frac{0 - (-7\,157\,462)}{[69\,731\,493 - (-7\,157\,462)]}$$

TRI = 32,10%

Théoriquement, le TRI représente le coût maximum du capital susceptible de financer l'investissement. Pour qu'un projet d'investissement soit rentable, il faut que son TRI soit supérieur au taux d'emprunt.

Le TRI est ici supérieur au taux d'emprunt de 20%, le projet est donc pertinent.

3 : L'indice de profitabilité

C'est une mesure de performance des activités de POLYNOR SARL et il consiste à comparer le cash-flow et le montant des investissements.

Le calcul de l'indice de profitabilité se fait comme suit.

$$IP = \frac{\sum \text{Cash} - \text{flow actualisé}}{\text{Investissements}}$$

$$IP = \frac{144\,731\,493}{75\,000\,000}$$

IP = 1.93

Comme l'IP est ici supérieur à 1, le projet est tout à fait profitable. Ceci signifie que chaque Ariary investi génère Ariary **0.93** de bénéfice.

4 : Le délai de récupération des capitaux investis

Le DRCI est la durée qui permet de reconstituer les investissements de départ. Il est calculé en fonction du montant des investissements ainsi que de celui du cash-flow actualisé cumulé qui se rapproche du montant des investissements.

Le tableau ci-dessus indique que les investissements de Ar **75 000 000** se situent entre :

$$64\,388\,139 < I < 104\,510\,222$$

$$3\text{ans} < \text{DRCI} < 4\text{ans}$$

$$\frac{\text{DRCI} - 3}{4 - 3} = \frac{75\,000\,000 - 64\,388\,139}{104\,510\,222 - 64\,388\,139}$$

$$\text{D'où } \text{DRCI} = 3,26 \text{ ans}$$

$$\text{DRCI} = 3\text{ans } 3\text{mois } 3\text{jours } 14\text{h } 12\text{mn}$$

D'après interpolation linéaire, les investissements seront récupérés au bout **3ans 3mois 3jours 14h 12mn**, c'est-à-dire le **3Avril N₊₃ à 14 h 12mn**.

Plus le délai de récupération est court, plus l'investissement est réputé intéressant. On admet, en effet, que le risque encouru par l'entreprise est d'autant plus faible que le DRCI. Pour qu'un projet d'investissement soit acceptable, il faut que le délai de récupération soit inférieur au délai fixé par l'entreprise. Ainsi l'investissement initial sera récupéré après **3ans 3mois 3jours 14h 12mn**.

Pour que l'investissement soit rentable, il est nécessaire que l'IP soit supérieur à 1. Dans notre cas, l'IP est strictement supérieur à 1. Alors, l'investissement est acceptable et cet indice nous permet de dégager la rentabilité par unité d'investissement. On peut dire que l'IP est égal à **1.93**, ce qui signifie que 1 Ariary investi génère **0.93** Ariary de bénéfice.

Section 2 : Détermination du seuil de rentabilité du projet

Le seuil de rentabilité, appelé aussi chiffre d'affaires critique, est le montant du chiffre d'affaires pour lequel qu'il n'y a ni de perte et ni de bénéfice.

Au moins un chiffre d'affaires équivalent doit atteindre les charges supportées par l'entreprise afin de les couvrir.

1 : Répartition des charges par nature en charges variables et charges fixes

Dans ce projet, les charges par nature sont classées en deux catégories bien distinctes, à savoir les charges variables dont ils varient en fonction du volume de l'activité et les charges fixes qui ne changent pas lors de l'exploitation.

Les charges fixes sont composées par les dotations aux amortissements ainsi que les salaires versés aux employés tandis que les charges variables regroupent les achats consommés, autres consommations, impôts et taxes et les charges financières.

1.1. Calcul du seuil de rentabilité

Les charges étant réparties en deux catégories, à savoir les charges fixes et les charges variables.

Tableau N° 34: Tableau de Calcul du seuil de rentabilité pour les 5 premières Années(en Ariary)

	Formule	N1	N2	N3	N4	N5
Chiffre d'affaires(CA)	Vente	120 930 000	145 116 000	174 139 200	208 967 040	250 760 448
Charge Variable(CV)	Tableau des Charges	34 175 000	41 010 000	49 212 000	59 054 400	70 485 840
Charge fixe(CF)	Tableau des Charges	83 200 917	85 052 882	96 732 210	105 749 430	113 835 636
Marge sur Cout Variable(MSCV)	CA - CV	86 755 000	104 106 000	124 927 200	149 912 640	180 274 608
Taux de MSCV	$\frac{MSCV}{Ca}$	0,72	0,72	0,72	0,72	0,72
SEUIL DE RENTABILITE(SR)	$\frac{CA * CF}{MSCV}$	115 975 873	118 557 374	134 837 487	147 406 819	158 344 402
Point Mort(PM)	$\frac{SR * 12}{CA}$	10,51	9,80	9,29	8,46	7,58
Marge du Sécurité(MS)	CA - SR	4 954 127	26 558 626	39 301 713	61 560 221	92 416 046
Indice de Sécurité(IS)	$\frac{MS}{CA}$	0,04	0,18	0,23	0,29	0,37

Source : Auteur, Mai 2016

On a remarqué que le projet est rentable car les comptes de résultats et les bilans donnent des résultats positifs et croissants. On peut ainsi affirmer que le projet mérite d'être réalisé.

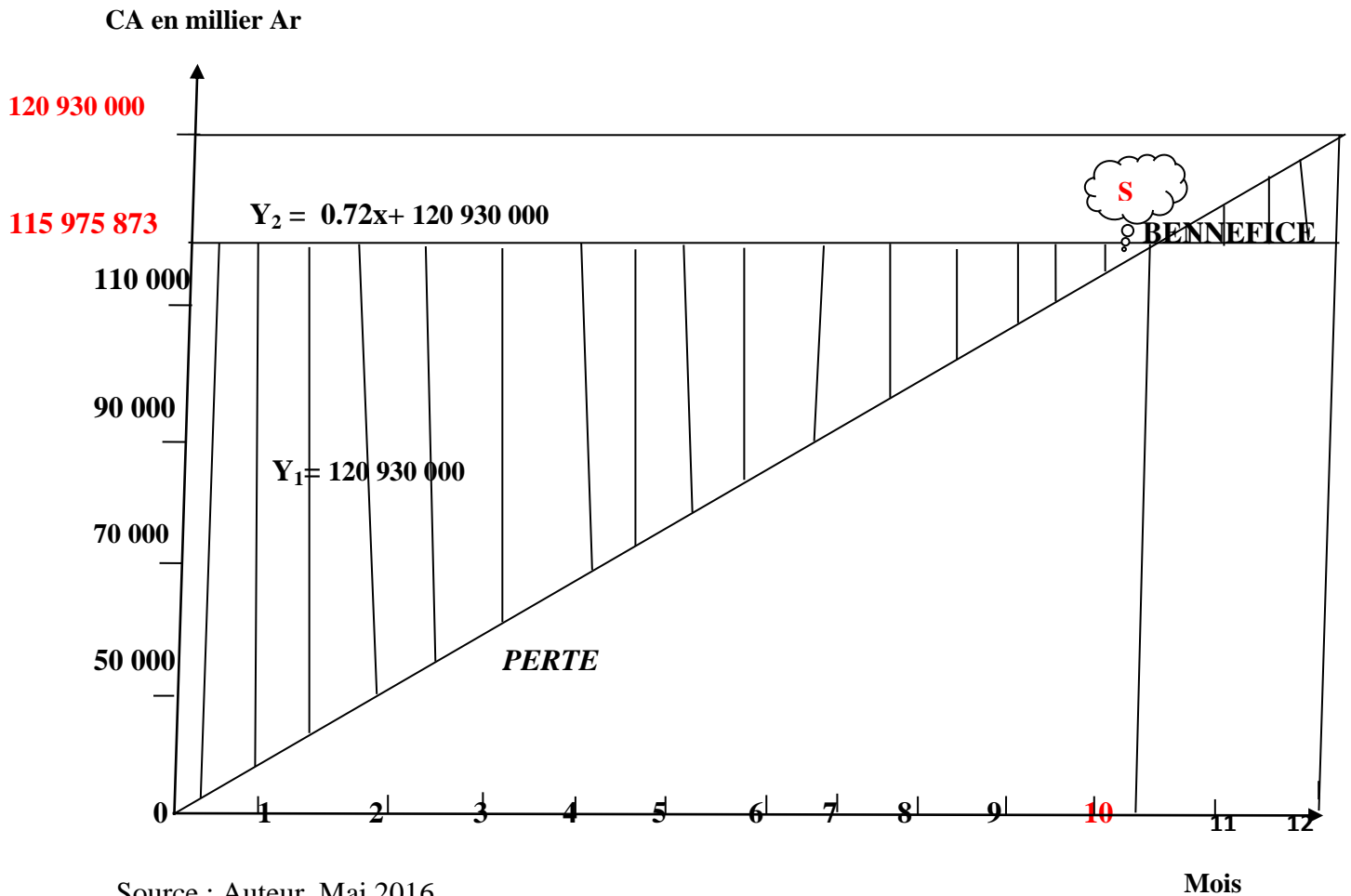
Le seuil de rentabilité est donné par la formule suivante :

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

$$SR = \frac{120\,930\,000 * 83\,200\,917}{86\,755\,000}$$

$$SR = 115\,975\,873 \text{ Ar}$$

Figure N° 6: Représentation graphique du Seuil de Rentabilité



D'après le résultat ci-dessus notre rentabilité en première année est à une tendance en augmentation, ce qui veut dire que durant les cinq (5) années à venir l'activité reste rentable.

Tableau N° 35: Tableau de Ratio de Rentabilité pour les 5 premières Années

ELEMENT	Formule	N1	N2	N3	N4	N5
RATIO-1	$\frac{\text{EBE}}{\text{Actif Total}}$	0,33	0,38	0,53	0,79	1,06
RATIO-2	$\frac{\text{Resultat operationnel}}{\text{Actif Total}}$	0,22	0,30	0,45	0,70	0,97
RATIO-3	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Actif Total}}$	0,05	0,20	0,52	0,79	0,98
RATIO DE RENTABILITE FINANCIERE						
RATIO-1	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$	0,08	0,31	0,51	0,50	0,48
RATIO-2	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Capitaux Permanent}}$	0,05	0,22	0,43	0,47	0,48
RATIO DE STRUCTURE						
RATIO-1	$\frac{\text{Capitaux Propre}}{\text{Dette Financière}}$	1,44	2,51	5,88	15,40	-
RENTABILITE GLOBAL		2,17	3,93	8,31	18,65	-

Donné utilisé au Calcul ci-dessus

ELEMENT	N1	N2	N3	N4	N5
Actif Total	74 739 314	99 532 546	102 995 788	94 662 282	94 057 791
Dette fin	30 296 710	24 652 763	17 880 026	9 752 741	-
Capitaux Propre(CP)	43 554 083	62 001 667	105 143 392	150 190 542	192 123 936
Capitaux Permanent (CP+EMPRUNT)	73 850 794	86 654 430	123 023 417	159 943 284	192 123 936
EBE	24 867 720	38 124 356	54 560 974	74 651 002	99 522 869
RESULTAT OPERATIONNEL	16 717 720	29 974 356	46 410 974	66 501 002	91 372 869
RESULTAT NET	3 554 083	19 447 584	53 141 725	75 047 151	91 933 393

Source : Auteur, Mai 2016

Section 3 : Les critères d'évaluation

Le succès d'un projet peut être apprécié en combinant divers critères et/ou indicateurs comme la pertinence du projet, l'impact, la durabilité, l'efficacité et l'efficience de notre projet qui sont nécessaires au portant et endroit voulu, être optimisé et rationalisé par rapport aux objectifs et aux ressources.

1 : La pertinence

La pertinence mesure la corrélation entre les objectifs du projet et les objectifs priorités du développement sur le plan global et sectoriel par rapport au besoin réel des groupes cibles, c'est-à-dire, est ce que les objectifs du projet sont-ils pertinents par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires ?

Dans notre activité, ce projet est pertinent car on dégage, après le compte de l'exploitant, un résultat plus d'Ar **91 933 393** après cinq années d'exploitation.

2 : L'efficacité du projet

L'efficacité s'apprécie par la comparaison des objectifs et des résultats (différence entre ce qui était prévu et les réalisations). C'est le degré de réalisation des objectifs ou des résultats. En dégageant des résultats toujours positif et croissant au fil de cinq années consécutives, on peut conclure que notre méthode d'exécuter ce projet est efficace.

3 : L'efficience de ce projet

L'efficience de ce projet se réfère au coût et rythme auquel les interventions sont transformées en résultat. Elle se mesure par la comparaison des coûts et des résultats. Elle se réfère à l'utilisation optimale des ressources dans la production des outputs. C'est l'économie dans la poursuite des objectifs.

Le centre économise ses ressources sur la mise en évidence de formation pour toute les personnelles afin d'éviter un nouveau recrutement.

4. Durabilité ou viabilité

Elle permet d'évaluer la capacité des résultats à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure ou ressource extérieure. Il faudra s'assurer de la viabilité organisationnelle, technique, économique et financière du projet.

La durabilité est mesurée par la capacité d'autofinancement et d'auto gestion du projet

ainsi que la capacité des réalisateurs de gérer et de faire fonctionner le projet sans l'aide extérieure. La durée du projet est un élément important pour l'estimation des résultats à poursuivre.

En effet, dans l'étude de notre projet, chaque année nouvelle est supposée apporter son complément de résultat positif. On peut dire que les outils d'évaluation nous servent un moyen de décision à la réalisation de notre projet.

Section 4 : Evaluation Socioéconomique

Nous allons développer dans cette section l'évaluation et l'impact environnemental nécessaire afin de justifier le bien-fondé de l'idée d'affaires. Pour ce faire, nous allons procéder à l'évaluation socioéconomique ainsi qu'au cadre logique.

1 : Evaluation Sociale

L'évaluation socioéconomique consiste à mesurer les impacts de ce projet sur la population, et également sur les demandeurs d'emploi. Elle peut ainsi être observée sous deux angles différents.

1.1. Création d'emplois en faveur des associés

La création d'emplois est le premier facteur permettant l'intérêt du projet. A cet effet, non seulement les demandeurs d'emploi qui se sont spécialisés en fonction des postes en sont concernés, mais aussi le promoteur et ses associés eux-mêmes, vu que l'idée leur permet de toucher les revenus à partir des dividendes. Ainsi, la fraction touchée par chacun d'eux varie suivant le pourcentage de participation au capital social.

1.2. Création d'emplois en faveur des candidats

Les candidats qui seront à sélectionner ont des qualifications suffisantes pour faire marcher l'entreprise, autrement dit, ce sont des personnes ayant les compétences requises à chaque domaine (administration, technique, finances).

Les candidats sélectionnés définitivement auront l'avantage de percevoir, comme tout salarié, les droits en tant que personne rémunérée, comme les cotisations de retraite, les avantages en ce qui concerne les repos hebdomadaires, le statut d'employé qui leur permettra de bénéficier d'un emploi stable.

CONCLUSION PARTIELLE

Nous avons pu développer dans cette troisième partie de l'ouvrage que le projet est viable techniquement et que le promoteur devrait travailler avec des autorités locales et des paysans(agriculteurs et les collecteurs) en vue de produire les 21 tonnes de café et les 16 tonnes de cacao qui sont à la fois destinés au marché intérieur et extérieur. Par ailleurs, le plan des ressources humaines ne signifie pas uniquement que les salariés qui vont former l'effectif bénéficieront de rémunérations motivantes et des avantages sociaux, mais que POLYNOR S.A.R.L. aura à appliquer des politiques visant à assurer leur bien-être auprès de la société.

Concernant les critères d'évaluation : la valeur actualisée nette est strictement positif, le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'emprunt qui est de 20%, les délais des investissements est inférieur au délai prévu de 5ans et l'indice de profitabilité est supérieur à 1. Ces différents critères d'évaluation montrent que le présent projet est Rentable et Viable.

Pour terminer, l'évaluation socioéconomique, nous permet de tirer que le promoteur lui-même exerce une activité génératrice de revenus. Et l'économie sera en forte expansion, si de nombreuses entreprises sont créées. Le paiement d'impôts de sa part permet de contribuer à l'amélioration de l'économie régionale et nationale. Et enfin, le taux de chômage sera partiellement réduit grâce à la création des nouveaux emplois.

CONCLUSION GENERALE

A demi-mot, ce projet peut contribuer au développement économique du pays et aussi de la région. A cet effet, l'exportation de produits locaux est largement tributaire du cours sur le marché international, ainsi que la demande à l'échelle internationale. Comme le marché choisi est la France, nous pensons que les exportations rapportent, en ce que la forte valeur de l'euro est source de succès, parce que les recettes seront bien évidemment en euros ; la conversion en monnaie malgache sera ainsi un facteur clef de succès pour l'entreprise.

Nous avons mentionné dernièrement que la concurrence se fait au niveau national et mondial, étant donné l'existence d'opérateurs œuvrant dans le secteur de l'exportation de cacao et de café. Ainsi, nous pensons que ces deux produits justifient le caractère national de l'activité.

En outre, les recherches sur internet ont confirmé les intérêts que portent les exportations de produits locaux, en ce que ces produits sont pourvoyeurs de devises et que l'activité est aussi créateur d'emplois, aussi bien pour les demandeurs d'emploi que pour le promoteur de l'idée d'affaires ; il en est ainsi de ce projet qui vise des retombées économiques et sociales.

Nous avons parlé essentiellement de la présentation générale et de l'étude de marché, notamment celui du projet, ainsi que l'Etude du contexte. La présentation de l'entreprise et des promoteurs ont été également effectuée, dans le but de déterminer l'activité et missions qui sont dévolues et aussi les objectifs à court, à moyen et à long terme de l'entreprise ainsi que les intérêts relatifs à la mise en place de cette activité. La présentation de promoteur et des associés ont pour but de connaître le fondateur de l'entreprise, le créateur d'idée ainsi que les associés et les partenaires qui apport leurs parts sociales quel que soit en numéraire ou prestation intellectuelle pour constituer le capital social de l'entreprise. C'est à partir de cette section qu'on a pu constater que le promoteur dispose déjà d'expérience qui répondra au profil d'un Directeur ou de gérant d'entreprise et les associés connaissent vraiment les rouages des processus d'exportation des produits agricole, car le premier est déjà travaillé en tant qu'exportateur de banane et de mangue et le deuxième a exercé à l'avance la fonction de transitaire.

Nous avons ainsi donné les détails sur l'Histoire, la Justification du choix de ce projet, les Caractéristiques du projet, c'est pour montrer comment l'idée est née dans la tête de promoteur et comment réaliser un rêve à partir d'un projet qui n'est pas encore existé. Par ailleurs, la réglementation du secteur, textes, réglementation et normes, notamment sur la qualité des produits, les obligations assignées à un exportateur, sur la création d'une entreprise

et la concurrence répondra bien au problème posé, les produits agricoles malagasy trouveront-ils preneur à travers les marchés internationaux à condition qu'il répondra à la norme et à la réglementation exigée par le marché international quel que soit aux niveaux des qualités des produits, quel que soit aux niveaux des conditionnements et des certifications bio ou iso sanitaire délivré par le ministère de tutelle (ministère de commerce et de la consommation). En plus les exportateurs malagasy doivent être compétitifs face aux concurrents internationaux ainsi que le gouvernement devrait soutenir les secteurs agricoles pour qu'il puisse produire des grandes quantités de production.

Nous avons par ailleurs procédé à l'étude Marketing du Projet, notamment l'Etude de marché, de la demande internationale sur le café et le cacao. Nous avons également procédé à l'Etude de l'offre en ce qui concerne ces deux denrées. En outre, nous avons analysé la concurrence et déterminé la part de marché. Ceci nous a conduits vers l'analyse SWOT et PESTEL ainsi que le microenvironnement. Nous avons procédé par la suite à l'étude de faisabilité marketing, notamment les Stratégies et politiques marketing. L'étude de marché a été effectuée dans le but d'évaluer la demande, l'offre, la concurrence ainsi que les prévisions de production. Par ailleurs, c'est différents analyses nous permet de dire que le marché des produits agricole est encore largement saturé à Madagascar. Car les quantités de production annuelle de café et cacao offert est encore inférieur au demande ou à la besoin de Marché actuelle. En outre, ces études nous ont également permis d'élaborer le plan marketing correspondant à nos activités ainsi qu'à son volume. Ces deux chapitres ont permis de faire état sur la demande ainsi que l'offre et également les politiques et stratégies marketing à mettre en œuvre en vue de parfaire les ventes. A ce sujet, la politique et la stratégie de marché sera cadrée en fonction des informations qui ont été recueillies sur l'état du marché national et surtout international, qui sont représentés par les pays concurrents.

Par ailleurs, la seconde partie de l'ouvrage a parlé de la conduite du Projet, notamment l'Etude de faisabilité technique ainsi que l'étude organisationnelle du projet. Sur le plan technique la plus part des paysans de la région du Sambirano connaissent bien les techniques de conditionnement des Cacao et café car l'état malagasy a mis une entité spécialisée dans ce domaine pour renforcer leur capacité et de faire la recherche sur ces deux variétés de produit afin de valoriser l'image de Madagascar en terme de produit agricole comme le café et cacao et de gagner la confiance des pays importateur. Nous avons parlé de la forme juridique et la structure organisationnelle, nous avons choisi la forme SARL. Car pour démarrer l'activité de notre société, nous emploierons que 12 personnes au début, pour la raison d'insuffisance

matérielle et financière. Et puis notre dette doit être remboursé en espace de courte durée, nous espérons de l'augmenté deux fois de ce nombre pour l'année à venir. Concernant l'organisation interne de l'entreprise, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), le recrutement des bons salariés a été effectué pour que les objectifs à fixer soient atteint, le système d'encouragement a été organisé par le dirigeant de l'entreprise comme la rémunération attractive, les avantages sociaux et des différentes primes selon la capacité et l'expérience des employés. En outre, le chronogramme de réalisation nous a montré qu'après un an de préparation, POLYNOR devra ouvrir sa porte.

Concernant les critères d'évaluation les conditions sont tous atteint comme: la valeur actualisée nette est strictement positif, le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'emprunt qui est de 20%, les délais des investissements est inférieur au délai prévu de 5ans et l'indice de profitabilité est supérieur à 1. Ces différents critères d'évaluation nous permettent de conclure que le présent projet est rentable et viable. Nous avons ensuite procédé à l'évaluation de ce projet, notamment l'évaluation Socioéconomique comme la création d'emplois en faveur des associés ainsi que des candidats. Nous avons ensuite présenté le cadre logique qui résume d'une manière logique le plan général d'un programme en exposant les éléments clés compris dans les différents niveaux de sa planification. Et puis dans le but démontrer les objectifs globaux, l'objectif spécifique, le résultat attendu ainsi que les activités et les intrants de l'entreprise.

Mais il reste pourtant à savoir si les exportations d'autres produits se seraient avérées efficaces, dans la mesure où les études de marché à l'international sont confrontées aux difficultés d'étude de culture.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ouvrages académiques

Dr. RATSIMBAZAFY Claudine et MAYOUKOU C, Entrepreneuriat et innovation, Editions l'HARTMANN, 2007, 128 pages

DANIEL Durafour, Marketing, Editions MAXIMA, 2004, 104 pages

DE PREVILLE Yves, Politiques et techniques de direction du personnel, Editions MAXIMA, 2004, 206 pages

HENRI Jumelle, Le cacaoyer : sa culture et son exploitation dans tous les pays de production, Editions DUNOD, 1900, 86 pages

KOTLER-DUBOIS, Marketing et Management, Dunod Edition 2010, 174 pages

MOULINIER René, Les 10 clefs de l'efficacité du commercial, Editions DUNOD, 1993, 78 pages

MICHAEL PORTER, Choix stratégique et concurrence, Editions DUNOD, 1986, 206 pages

TODY Flavien, Expert-Comptable, Traité comptable des opérations de location-financement, Editions MAXIMA, 2004, 92 pages

2. Revues, Journaux et Magazines

ANDRIANAIVO Razafindrabe, Mem IAA, Evaluation technico-économique de l'implantation d'une unité de production et de transformation de cacao et de café dans le SAMBIRANO (1991 - 1994)

Bulletin officiel du Ministère du Commerce et de la Consommation (Avril 2015)

Centre du Commerce International CNUCED / GATT : Produits dérivés du cacao et de café, faits et chiffres concernant les grands marchés du monde (Genève 1975)

Documents officiels du CNCC, de CCI et de l'ICCO et de FAOSTAT (Avril 2015)

Loi N°2003-036 du 30Janvier 2004 Décret N°2004-453(régissant les sociétés commerciales)

PHILIBERT Rakotomaharo, Mem Agriculture, Culture du cacaoyer en milieu rural dans la région du SAMBIRANO (janvier 1993)

PETIT Jean (B) Le système agro-industriel et les pays des tiers- Monde. Le cas de Madagascar (Antananarivo 1976 - 1977)

Plan Comptable Général 2005, Suivant l'extrait du J.O./2004/272 (RAHAJARIZAKA RANOROVOLOLONA Aimée Lucie, Enseignant Chercheur à l'Université d'Antananarivo)

3. Supports du Cours

Cours de comptabilité 3^e année, Année 2012

Cours de commerce international, 4^e année, Année 2013

Cours de Gestion de Projet, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours d'Idée et Analyse d'opportunité, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours de Montage juridique, Fiscal et Financier, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours de Comportement de l'Entrepreneur, Motivation et Leadership, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours de Méthodologie de Reprise de transmission de l'entreprise, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours de Contextes Entrepreneuriaux, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

Cours d'Entrepreneuriat Théorie et Pratique, MASTER II en Entrepreneuriat et Management de projet, Année 2015, Faculté DEGS, Département Gestion, à l'Université d'Antananarivo

4. Webographie

www.Café-madagascar.com/cafe-presentation.html, Mai 2016

www.Cacao-madagascar.com/Cacao-présentation.html, Mai 2016

www.persee.fr, Mai 2016

www.edbm.org.mg, Mai 2016

ANNEXES

ANNEXES 1 : CADRE LOGIQUE

Cadre logique, C'est une matrice qui résume d'une manière logique le plan général d'un programme en exposant les éléments clés compris dans les différents niveaux de sa planification.

Cette méthode implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet programme.

Les objectifs globaux d'un projet/ programme qui débutent par un verbe à l'infinitif se trouvent en première ligne.

Ces objectifs permettent de s'assurer de la conformité du programme avec les politiques globales sectorielles régionales du gouvernement et des organisations concernées.

L'objectif spécifique du projet se situent après les objectifs globaux Il ne devrait y avoir qu'**un seul objectif spécifique par projet**. L'objectif spécifique commence par un verbe à l'infinitif.

Les résultats et extrants placés après l'objectif spécifique sont les produits réalisés ou les services fournis par le projet à travers la combinaison d'inputs et activités. Ils constituent **les produits concepts du projet**. L'ensemble des résultats contribue à la réalisation de l'objectif spécifique.

Les activités placés en dessous du ou (des) résultat(s) décrivent les actions et moyens qui doivent être fournis pour permettre de concrétiser les résultats. Ce sont les travaux qui doivent être accomplis. *Les activités peuvent être nombreuses mais doivent absolument être **réalistes** et être **associées aux Ressources et aux Coûts**. Chaque activité devrait également être associée à un résultat. Une activité commence toujours par un verbe à l'infinitif : **acheter, engager, appliquer, faire, visiter, distribuer, former, etc.***

Les intrants situés en dernier sont les ressources nécessaires qui doivent **obligatoirement être disponibles et à utiliser** dans la production des bien et dont le manager a besoin pour mener à bien les activités du projet.

Tous les **apports** nécessaires pour conduire à bon terme les activités doivent être **listées** avec des références de quantité, qualité et prix permettant de faire un jugement sur leur adéquation, pertinence et coût.

Tableau de Cadre Logique

Description sommaire	Logique d'Intervention	Indicateur Objectivement Vérifiable	Moyen de Vérification	Hypothèse Critique
Objectifs Globaux	-Contribuer au développement de la région du Sambirano -Créer de l'Emploi -Avoir des Profits Maximaux	-Améliorera les Condition de vie de la population -Augmenter les recettes d'Impôts, -Diminution de taux de chômage	- le pouvoir d'Achat -Fiche statistique -Fiche de paiement d'impôt -Annuaire statistique de district	-Si le projet est réussi -Si la population est intéressée à ce projet -Si la date de livraison des produits est bien respectée
Objectif Spécifique	-Valoriser les Produits Agricoles d'Origine du Sambirano	-Amélioration des Conditions des Produits -Développement régionale -Création de la valeur Ajouté des Produits	-Autorisation d'exploitation, les Normes International et règlementation -Décente sur terrain	-La plantation très âgée qui entraîne la mauvaise qualité des Produits -Aléas climatique qui entraînent le retard de livraison
Résultats	-Réalisation de Projet d'Exportation de Cacao et de Café	-Vente des Produits sur le Marché locales et étrangers -Emploi Créer	-Produit mis sur le Marché -Décente sur terrain	-Insuffisance de financement -Absence de compétence sur le marché de travail
Activités	-Acquisition d'un terrain pour la construction -Achat de Logiciel Informatique -Acquisition de fournitures, des	-Un terrain domanial -Logiciel bien fonctionné - Camion et Tracteur disponible pour le travail -Milliers de Sacs de 50Kg	-Titre foncier -logiciel installé sur machine -Bon de réception	-Consentement de la mairie -Utilisation de nouvelle technologie -Si l'entrepreneur est Compétent -Existence des matériels

	matériels -Achat de Matériel de Transport -Achat d'Emballage -Achat des matériels et d'équipement -Eau et Électricité -Achat des fournitures de bureau -Embauche des Personnels -Achat des Carburant -Achat des Matières Premières	-Matériel et l'équipement disponible -Rémunération du personnel de 48 240 000Ar par ans -Ventes de 24 Tonnes de Café et de 20 Tonnes Cacao vendu pour la première année	-Bon de livraison -Matériels en Place -Bureau bien équipé - Factures -Fiche de paie -Publication d'offres d'emploi sur média et Journaux	et d'équipement sur le marché -Si les matériels arrivent à temps -Existence des personnels compétents -Si le critère répond à la norme -Diplôme conforme à la demande -Si le fonds nécessaire au démarrage de l'activité est prêt
Intrants	-Logiciel Informatique -Terrain -Bâtiment -Matériel de Bureau et Informatique -Matériel Technique et autres Matériels -Matériel des Transports	-Nouveau logiciel à utiliser (ciel Saari) -600 m ² -400 m ² -4Tables 4 ordinateurs et 8 Chaises -Décortiqueuse, séchages Disponible - Un camion et un tracteur prête à utilisé	- Factures -Permis de construction -Titre Foncier -Contrat de travail avec l'entrepreneur -Décente sur terrain - Carte grise	-Si l'ordinateur à utiliser est performant -Si le terrain de construction est disponible -Si l'infrastructure routière dans la piste rurale est construite

Source : Auteur, leçon Master II, Mai 2016

Condition Préalable :**-Autorisation préalable des autorités compétentes sur la réalisation de l'activité Envisagée****-Avoir des Moyens nécessaire à l'exploitation des Produits (Matériel, Financière, Informationnel, Humaine...)**

ANNEXES 2 : PHOTOS DE CAFE A L'ETAT BRUT



Source : www.Café.madagascar.Com

ANNEXES 3 : PHOTOS DE CACAO A L'ETAT BRUT ET PRODUITS (TABLETTE DE CHOCOLAT)



Source : www.Cacao.madagascar.Com

Annexes 4 : Questionnaire Concernant la filière Cacao et Café

Vous êtes :

- ☐ Paysans
- ☐ Fonctionnaire

Votre domaine d'activités :

- ☐ Cultivateur
- ☐ Eleveur
- ☐ Pêcheur
- ☐ Travailleur de Bureau
- ☐ Enseignant

Etes-vous cultiver de Cacao et Café?

- ☐ Jamais
- ☐ oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

Souhaitez-vous de devenir un cultivateur de Café et Cacao ?

- ☐ Oui, car
- ☐ Non, car

Seriez-vous intéressé par la filière Café et Cacao?

- ☐ Oui, car
- ☐ Non, car.....

D'après vous, quels résultats attendez-vous pour la filière café et cacao?

- ☐ Goût et dose
- ☐ Développement rural
- ☐ Construction de route
- ☐ Autres, à préciser.....

A votre avis, quels seraient les avantages de la prise quotidienne de Café?

- ☐ Fraîcheur et joie de bonne heure
- ☐ Moyen qui stimule la mémoire
- ☐ Autres, à préciser.....

Connaissez-vous les systèmes de production de Café et Cacao ?

- ☐ oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

A qui avez-vous vendre votre Produit ?

- ☐ Aux Collecteurs Locaux
- ☐ A la société
- ☐ Aux Coopératives des paysans
- ☐ Autres, à préciser.....

Voulez-vous vendre combien, le kilogramme ?

- ☐ 1500 Ariary
- ☐ 2000 Ariary
- ☐ Plus de 3000 Ariary
- ☐ Autres, à préciser.....

Dites pourquoi vous avez opté pour le prix indiqué dans la question précédente.

- ☐
-
-
-

D'après vous, quel prix allouer au budget pour acheter les matérielles et les pépinières de café et de cacao ?

- ☐ Moins de 50 000 Ariary par an
- ☐ Entre 50 000 Ariary et 100 000 Ariary par an
- ☐ Plus 10 000 Ariary par an

La récolte de ces produits se fait combien de fois par an ?

- ☐ Toute l'année
- ☐ Une fois par an
- ☐ Par semaine
- ☐ Par mois
- ☐ Par trimestre
- ☐ Par semestre

Est-ce que la récolte de ces produits pourrait couvrir votre besoin financière ?

- ☐ oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

Avez-vous d'autres sources de revenu appart que la récolte de Café et Cacao ?

- ☐ oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

Quels problèmes voyez- vous concernant la filière Café et cacao ?

- ☐
-
-
-

Quelles solutions avez- vous proposer concernant la question précédente?

- ☐
-
-
-

Nom de la personne enquêtée :Date : / /

Annexe 5 : Questionnaire aux exportateurs et Paysans

Vous êtes :

- ☐ Agriculteur
- ☐ Autorité local
- ☐ Collecteur local
- ☐ Société exportateur

Connaissez-vous le système de conditionnement de Café et cacao?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

Connaissez-vous la production annuelle de Café et cacao ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Autres, à préciser.....

Si oui, Combien pour le Café ? Et Combien pour le cacao ?

- ☐ 6000T à 7000T pour le Cacao
- ☐ 60 000T à 70 000T pour le Café
- ☐ Autres, à préciser.....

A quelle période trouvez-vous que la récolte de ces produits est bonne?

- ☐ Pendant la saison de pluies
- ☐ Pendant la saison sèche
- ☐ Toute l'année
- ☐ Autres, à préciser

Pour ces quantités produites par ans ci-dessus, combien à vendre sur le Marché local ? Et
Combien a exporté sur le Marché étranger ?

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

A quel prix avez-vous vendre sur le Marché local et étranger ?

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

Connaissez-vous les rouages des exportations des produits agricoles ?

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

Quels problèmes trouverez-vous sur l'exportation des produits agricoles comme le café et
cacao ?

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

Quelles solutions avez-vous proposé face à la question précédente concernant l'exportation
des produits agricoles comme le café et cacao ?

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

Nom revendeur :Date : /

ANNEXES 6 : FORMULE UTILISE POUR LE CALCUL DE SEUIL DE RENTABILITE

ELEMENTS	Formule
Chiffre d'affaires(CA)	Ventes
Charge Variable(CV)	Charges
Charge fixe(CF)	Charges
Marge sur Cout Variable(MSCV)	$CA - CV$
Taux de MSCV	$\frac{MSCV}{Ca}$
SEUIL DE RENTABILITE(SR)	$\frac{CA * CF}{MSCV}$
Point Mort(PM)	$\frac{SR * 12}{CA}$
Marge du Sécurité(MS)	$CA - SR$
Indice de Sécurité(IS)	$\frac{MS}{CA}$

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 7 : FORMULE UTILISE POUR LE CALCUL DE PLAN DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS

$$EC = (CPD * i) / (1 - (1 + i)^{-n})$$

$$C_F = CPD * i * n$$

$$\text{Amortissement} = EC - C_F$$

$$CFP = CPD - \text{Amortissement}$$

FORMULE UTILISE POUR LE CALCUL DE RATIO

ELEMENT	Formule
RATIO-1	$\frac{EBE}{\text{Actif Total}}$
RATIO-2	$\frac{\text{Resultat operationnel}}{\text{Actif Total}}$
RATIO-3	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Actif Total}}$
RATIO DE RENTABILITE FINANCIERE	
RATIO-1	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Capitaux Propres}}$
RATIO-2	$\frac{\text{Resultat Net}}{\text{Capitaux Permanent}}$
RATIO DE STRUCTURE	
RATIO-1	$\frac{\text{Capitaux Propre}}{\text{Dette Financière}}$
RENTABILITE GLOBAL	

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 8 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT ANNEE-1

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Antérieur	Exercice	Cumule	Valeur Comptable Net
IMMOBILISATION INCORPOREL						
Logiciel info	1 000 000	20%		200 000	200 000	800 000
Autres	-			-	-	-
SOUS TOTAL-1	1 000 000			200 000	200 000	800 000
IMMOBILISATION CORPOREL						
Terrain	12 000 000	0%		-	-	12 000 000
Construction	24 000 000	20%		4 800 000	4 800 000	19 200 000
Matériel de B et Info	2 000 000	10%		200 000	200 000	1 800 000
Matériel de Transport	30 000 000	10%		3 000 000	3 000 000	27 000 000
Installation technique	1 000 000	20%		200 000	200 000	800 000
Autres Immobilisation	5 000 000	20%		1 000 000	1 000 000	4 000 000
SOUS TOTAL-2	74 000 000			9 200 000	9 200 000	64 800 000
TOTAL	75 000 000			9 400 000	9 400 000	65 600 000

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 9 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT ANNEE-2

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Antérieur	Exercice	Cumule	Valeur Comptable Net
IMMOBILISATION INCORPOREL						
Logiciel info	1 000 000	20%	200 000	200 000	400 000	600 000
Autres	-		-	-	-	-
SOUS TOTAL-1	1 000 000		200 000	200 000	400 000	600 000
IMMOBILISATION CORPOREL						
Terrain	12 000 000	0%	-	-	-	12 000 000
Construction	24 000 000	20%	4 800 000	4 800 000	9 600 000	14 400 000
Matériel de B et Info	2 000 000	10%	200 000	200 000	400 000	1 600 000
Matériel de Transport	30 000 000	10%	3 000 000	3 000 000	6 000 000	24 000 000
Installation technique	1 000 000	20%	200 000	200 000	400 000	600 000
Autres Immobilisation	5 000 000	20%	1 000 000	1 000 000	2 000 000	3 000 000
SOUS TOTAL-2	74 000 000		9 200 000	9 200 000	18 400 000	55 600 000
TOTAL	75 000 000		9 400 000	9 400 000	18 800 000	56 200 000

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 10 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT ANNEE-3

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Antérieur	Exercice	Cumule	Valeur Comptable Net
IMMOBILISATION INCORPOREL						
Logiciel info	1 000 000	20%	400 000	200 000	600 000	400 000
Autres	-		-	-	-	-
SOUS TOTAL-1	1 000 000		400 000	200 000	600 000	400 000
IMMOBILISATION CORPOREL						
Terrain	12 000 000	0%	-	-	-	12 000 000
Construction	24 000 000	20%	9 600 000	4 800 000	14 400 000	9 600 000
Matériel de B et Info	2 000 000	10%	400 000	200 000	600 000	1 400 000
Matériel de Transport	30 000 000	10%	6 000 000	3 000 000	9 000 000	21 000 000
Installation technique	1 000 000	20%	400 000	200 000	600 000	400 000
Autres Immobilisation	5 000 000	20%	2 000 000	1 000 000	3 000 000	2 000 000
SOUS TOTAL-2	74 000 000		18 400 000	9 200 000	27 600 000	46 400 000
TOTAL	75 000 000		18 800 000	9 400 000	28 200 000	46 800 000

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 11 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT ANNEE-4

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Antérieur	Exercice	Cumule	Valeur Comptable Net
IMMOBILISATION INCORPOREL						
Logiciel info	1 000 000	20%	600 000	200 000	800 000	200 000
Autres	-		-	-	-	-
SOUS TOTAL-1	1 000 000		600 000	200 000	800 000	200 000
IMMOBILISATION CORPOREL						
Terrain	12 000 000	0%	-	-	-	12 000 000
Construction	24 000 000	20%	14 400 000	4 800 000	19 200 000	4 800 000
Matériel de B et Info	2 000 000	10%	600 000	200 000	800 000	1 200 000
Matériel de Transport	30 000 000	10%	9 000 000	3 000 000	12 000 000	18 000 000
Installation technique	1 000 000	20%	600 000	200 000	800 000	200 000
Autres Immobilisation	5 000 000	20%	3 000 000	1 000 000	4 000 000	1 000 000
SOUS TOTAL-2	74 000 000		27 600 000	9 200 000	36 800 000	37 200 000
TOTAL	75 000 000		28 200 000	9 400 000	37 600 000	37 400 000

Source : Auteur, Mai 2016

ANNEXES 12 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT ANNEE-5

ELEMENTS	Valeur Brute	Taux	Antérieur	Exercice	Cumule	Valeur Comptable Net
IMMOBILISATION INCORPOREL						
Logiciel info	1 000 000	20%	800 000	200 000	1 000 000	-
Autres	-		-	-	-	-
SOUS TOTAL-1	1 000 000		800 000	200 000	1 000 000	-
IMMOBILISATION CORPOREL						
Terrain	12 000 000	0%	-	-	-	12 000 000
Construction	24 000 000	20%	19 200 000	4 800 000	24 000 000	-
Matériel de B et Info	2 000 000	10%	800 000	200 000	1 000 000	1 000 000
Matériel de Transport	30 000 000	10%	12 000 000	3 000 000	15 000 000	15 000 000
Installation technique	1 000 000	20%	800 000	200 000	1 000 000	-
Autres Immobilisation	5 000 000	20%	4 000 000	1 000 000	5 000 000	-
SOUS TOTAL-2	74 000 000		36 800 000	9 200 000	46 000 000	28 000 000
TOTAL	75 000 000		37 600 000	9 400 000	47 000 000	28 000 000

Source : Auteur, Mai 2016

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : PRESENTATION GENERALE ET ETUDE DE MARCHE.....	5
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE.....	7
Section1 : Présentation de l'entreprise	7
1: Présentation du Projet.....	7
1.1. Etude du contexte	7
1.1.1. Historique	7
1.1.1.1. Le café local a exporté.....	8
1.1.1.2. Le cacao.....	9
1.1.2. Justification du choix du projet	10
1.1.3. Caractéristiques du projet	10
1.1.4. Situation géographique	11
1.1.5. Forme juridique	11
1.2. Les objectifs	14
1.2.1. Les objectifs globaux.....	14
1.2.2. Les objectifs à moyen terme	15
1.2.3. Les objectifs à court terme.....	15
1.2.4. Les facteurs clefs de succès	15
Section 2. Présentation du promoteur et des partenaires	16
1 : Présentation	16
1.1. Le promoteur	16
1.2. Les associés	16
1.3. Règlementation du secteur	17
1.3.1. Les règlementations concernant la qualité des produits	17
1.3.2. Les règlementations concernant les obligations assignées à un exportateur	18
1.3.3. Les règlementations concernant la création d'une entreprise.....	18
1.3.4. Les règlementations concernant la concurrence	19
CHAPITRE 2 : ETUDE MARKETING ET STRATEGIQUE DU PROJET	21
Section 1 : Etude Marketing du Projet	21
1 : Etude de marché	21
1.1. Etude de la demande.....	21
1.2. Etude de l'offre.....	23
1.2.1. L'offre de la part de POLYNOR S.A.R.L.	23
1.3. Analyse de la concurrence.....	24
1.4. Détermination de la part de marché.....	28
2 : Analyse Environnemental	32
2.1. Politique.....	32
2.2. Economique.....	33
2.3 Social	33

2.4 Technologique	34
2.5 Ecologique.....	34
2.6 Légal.....	35
3 : Analyse SWOT	35
4 : Le microenvironnement	38
4.1. Les fournisseurs.....	38
4.1.1. La JIRAMA.....	38
4.1.2. TELMA, ORANGE, AIRTEL	38
4.1.3. SODIM	38
4.2. Les clients.....	38
4.2.1. La société LMI	39
4.2.2. CARREFOUR	39
5 : Les Banques	39
6. Les assurances	39
7. L'Administration fiscale.....	39
Section 2. Stratégies et Politique marketing.....	40
1. Politiques marketing.....	40
1.1. Choix de Politiques marketing adopté.....	40
1.1.1. La politique de produit	41
1.1.2. La politique de prix	41
1.1.3. La politique de place ou de distribution	42
1.1.4. La politique de communication	42
1.2. Stratégies adoptées par POLYNOR S.A.R.L.	42
1.2.1. Stratégie de produit.....	42
1.2.2. Stratégie de prix.....	42
1.2.3. Stratégie de publicité	43
1.2.4. Stratégie de place.....	43
PARTIE II : CONDUITE DU PROJET	45
CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET	47
Section 1 : Etude technique du Projet.....	47
1 : Lieu d'implantation	47
2 : Système de Production	47
2.1. Le café	47
2.1.1. Les plantations de Café	48
2.1.2. La cueillette et l'égrappage.....	48
2.1.3. Le séchage et le lavage	49
2.1.4. La conservation et le décorticage	49
2.1.5. La torréfaction	50
2.1.6. Le moulage	51
2.2. Le Cacao.....	52
Section2 : Prévision de production en volume	54
1. Vente prévisionnel.....	54
CHAPITRE 2. ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET	55
Section 1 : Organisation générale.....	55
1 : La forme juridique.....	55
2 : La structure organisationnelle	55
3 : Organisation de travail	56

3.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.....	56
3.2. Le recrutement des salariés	56
3.3. La rémunération du personnel	57
3.4. La gestion de la formation	61
3.5. La gestion sociale	62
1.4. L'évaluation de la performance	62
4. La politique de sécurité et d'amélioration de la motivation	63
Section 2. Chronogramme de réalisation.....	64
1 : Diagramme de GANTT.....	64
PARTIE III : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE ET EVALUATION DU PROJET	67
CHAPITRE 1 : ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE	69
Section 1 : Investissement et financement du projet	69
1 : Le système linéaire d'amortissement	70
2 : Remboursement des emprunts à long terme.....	71
3 : Besoin en fonds de roulement initial.....	72
3.1. Budget de la trésorerie de la première année.....	72
4 : Plan de financement	76
Section 2 : Les Etats Financiers.....	77
1: Compte de Gestion	77
1.1. Les comptes de charges	77
1.2. Les comptes de produits	79
1.3. Les comptes de résultats prévisionnels.....	79
1.4. Les bilans prévisionnels	85
CHAPITRE 2 : EVALUATION DU PROJET	91
Section 1 : Evaluation Financière du projet.....	91
1 : La valeur actualisée nette	91
2 : Le taux de rentabilité interne (TRI).....	93
3 : L'indice de profitabilité.....	94
4 : Le délai de récupération des capitaux investis	95
Section 2 : Détermination du seuil de rentabilité du projet	96
1 : Répartition des charges par nature en charges variables et charges fixes	96
1.1. Calcul du seuil de rentabilité	96
Section 3 : Les critères d'évaluation	99
1 : La pertinence	99
2 : L'efficacité du projet.....	99
3 : L'efficience de ce projet.....	99
4. Durabilité ou viabilité.....	99
Section 4 : Evaluation Socioéconomique	100
1 : Evaluation Sociale.....	100
1.1. Création d'emplois en faveur des associés	100
1.2. Création d'emplois en faveur des candidats	100
CONCLUSION GENERALE	102
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	VII
ANNEXES	IX
TABLE DES MATIERES.....	XXVI

