

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION.....	7
<b>PREMIÈRE PARTIE: GÉNÉRALITÉS SUR LE CADRE D'ÉTUDE</b>	
Chapitre I : ENVIRONNEMENT DE LA SLB .....	11
Section I: ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE LA SLB.....	11
Section II: ENVIRONNEMENT NATIONAL .....	15
Section III: NOTION GÉNÉRALE SUR L'OBJET DE L'ÉTUDE .....	18
Chapitre II : PRÉSENTATION ET ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ.....	20
Section I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ.....	20
Section II : HISTORIQUE ET STATUT.....	21
Section III: ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ.....	22
CHAPITRE III : DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA SITUATION DE LA SLB S.A .....	28
Section I : DIRECTION TECHNIQUE .....	28
Section II : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	31
Section III : DIRECTION FINANCE ET COMPTABILITÉ.....	32
Section IV : DIRECTION COMMERCIALE .....	33
<b>DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ET REDRESSEMENT DE LA SLB</b>	
Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DES DIFFICULTÉS DE LA SLB .....	39
Section I : PROBLÈMES ORGANISATIONNELS ET RESSOURCES HUMAINES .....	39
Section II : PROBLÈMES FINANCIÈRES .....	40
Section III : PROBLÈMES LIÉS A LA DIRECTION COMMERCIALE .....	42
Section IV : DIFFICULTÉS TECHNIQUES, PROBLÈMES JURIDIQUES ET DE SECURITÉ .....	44
Chapitre II: LE REDRESSEMENT DE LA SLB .....	48
Section I : RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ.....	48
Section II : REDRESSEMENT FINANCIER .....	52
Section III : AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION.....	56
Section IV : RÉORGANISATION DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE .....	62
<b>TROISIÈME PARTIE : LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ACTIVITÉ</b>	
CHAPITRE I : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES PÉPINS DE RAISIN .....	70
Section I : GENERALITÉS SUR LES PÉPINS DE RAISIN.....	70
Section II : TECHNIQUE DE PRODUCTION .....	72
Section III : ÉTUDE DE MARCHÉ.....	77
CHAPITRE II : ÉTUDE FINANCIÈRE .....	79
Section I : LES INVESTISSEMENTS ET COMPTES DE GESTION.....	80
Section II : LE PLAN DE FINANCEMENT ET BILAN D'OUVERTURE .....	89
Section III : ANALYSE FINANCIÈRE .....	94
CHAPITRE III : ÉVALUATION ET IMPACTS DU PROJET .....	104
Section I : ANALYSE FINANCIÈRE DE L'ACTIVITE ET ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT .....	104
Section II : ÉVALUATION DU PROJET .....	110
Section III : IMPACTS DU PROJET .....	116
CONCLUSION .....	119
BIBLIOGRAPHIE.....	121
ANNEXES.....	123
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	129
TABLE DES MATIÈRES .....	131

## REMERCIEMENTS

Ce présent travail n'aurait pas atteint son objectif sans l'aide, les conseils et le soutien de plusieurs personnes. Nous tenons à exprimer nos vifs et sincères remerciements, particulièrement à :

- Monsieur Henri ANDRIAMARO-RAOELISON, Enseignant Chercheur à l'Université de Toamasina, notre encadreur pédagogique qui a toujours réservé beaucoup de son temps pour nous faire part de ses conseils, et nous a guidé tout au long de la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Jean-François Régis RAJOMALAHY, Directeur Général de la Société Lazan'i Betsileo S.A, notre professionnel encadreur pour son encadrement et ses aides. Ses interventions, son suivi et ses multiples conseils ont contribué énormément à la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements vont également à tous les enseignants de la Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Toamasina, qui nous ont permis de parvenir à notre niveau actuel de connaissance.

Nous voulons aussi exprimer notre reconnaissance au personnel de la société LAZAN'I BETSILEO S.A qui ont fait preuve d'une collaboration notoire et d'une serviabilité exemplaire ;

Certains travaux n'auraient pu être menés à terme sans la collaboration active et amicale de nos amis, particulièrement à Marie Marcelline RASOANOMENJANAHARY qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde admiration ;

Nous tenons aussi à remercier vivement tous ceux qui ont contribué, sous quelque forme, que ce soit, de près ou de loin, nous ont soutenus pour arriver au terme de ce mémoire ;

Finalement, nous tenons à remercier notre famille, spécialement ma mère, ma sœur et mon frère pour leur prière, leurs affections, leur soutien, moral et financier durant nos études.

Merci à tous !

*Aina Sheila*

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

AFD : Agence Française de Développement

AOC : Appellation d'Origine Contrôlée

BADEA : Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique

BEI: Banque Européenne pour l'Investissement

BFR: Besoin en Fonds de Roulement

BM: Banque Mondiale

CA: Chiffre d'Affaires

C.A: Conseil d'Administration

CAE: Comptabilité Analytique d'Exploitation

CFPPA: Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole

CHR: Cafés-Hotels-Restaurants

COMESA: Common Market of Est and Southern Africa

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

CVVB: Centre Vitivinicole de Betsileo

DLMT: Dette à long et à Moyen Terme

DIRA: Direction Inter- Régional de l'Agriculture

DCT: Dette à Court Terme

FATO: Fonctions-Activités-Tâches et Opérations

FHORM: Fédération des Hôteliers et Restaurateurs de Madagascar

FR: Fonds de Roulement

FMI: Fonds Monétaire International

FFMV: Fikambanan'ny Fiombonan'ny Mpamboly Voaloboka

FMV: Fikambanan'ny Mpamboly Voaloboka

GEM: Groupement des Entreprises à Madagascar

IAA: Industrie-Agro-Alimentaire

IFPB : Impôt Foncier sur les Propriétés Bâties

IDA: International Development and Association

LB: Lazan' i Betsileo

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de Communication

OMC : Organisation Mondiale de la Commerce

OSIEF : Organisation Sanitaire Inter-Entreprise de Fianarantsoa

OST : Organisation Sanitaire du travail

PIB : Produit Intérieur Brut

S.A : Société Anonyme

SADC : Southern Africa for Development and Community (Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe)

SME : Salaire Minimum d'Embauche

SLB : Société Lazan 'i Betsileo

SLB SA : Société Lazan'i Betsileo Société Anonyme

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UE : Union Européenne

UCCV : Union Centrale des Coopératives Viticoles

VRD : Valeur Réalisable Disponible

## INTRODUCTION

La croissance prodigieuse de l'économie depuis l'effondrement du socialisme dans les années 90 et la persistance du système capitaliste jusqu'à présent favorise l'instauration de la mondialisation régularisant le nouveau système économique international. Pour Madagascar, malgré sa situation insulaire, elle doit mener ses activités de développement économique selon les règles exigées par le système financier ainsi que les échanges commerciaux d'aujourd'hui, fruits de la mondialisation. Cela revient à dire que l'effondrement de toutes sortes des barrières économiques, comme les taxes douanières, entraîne une vive concurrence, obligeant les opérateurs économiques à améliorer leur performance, aussi bien dans le domaine de production que celui de la gestion, pour espérer de vendre leurs produits dans les normes à des prix compétitifs sur le marché international. La stabilité économique d'un pays dépend de la réussite de ses entreprises qui occupent une place importante dans la vie de la nation, puisqu'elles ont pour but de réaliser un bénéfice. A cet égard, elles doivent participer effectivement à la relance économique de leur pays surtout dans la phase de réalisation des programmes de développement.

Pourtant, en cette période de mondialisation croissante, les entreprises Malgache vivent dans des conditions d'existence difficile. L'agressivité de la croissance, pierre angulaire d'une économie de marché, provoque un effet désastreux pour les entreprises de faible capacité, ne pouvant pas trouver les moyens financiers nécessaires pour faire face à la concurrence. Lorsqu'une entreprise est en difficulté alors qu'elle est la principale source d'emploi dans une localité, toute la vie économique de cette localité tombe malade, et si l'entreprise tombe en faillite, l'espoir de progrès de la dite localité meurt à son tour. Une nation saine économiquement ne peut se développer que par l'existence des entreprises saines. L'échec de l'entreprise est un drame contre lequel il convient de lutter. En ce qui concerne notre île, nous savons que Madagascar est un pays à vocation agricole à 80% de masse paysanne, donc l'activité agricole constitue les facteurs primordiaux de l'évolution rapide de l'économie Malgache. Certes, pour accroître le rendement agricole, le pays a intérêt à attirer les opérateurs économiques dans ce secteur afin de le moderniser ou instaurer des industries de transformation de ces produits agricoles en extrants pour pouvoir le commercialiser.

Parmi les activités paysannes, Fianarantsoa en particulier a la vocation de produire des raisins. La culture de la vigne et la production de vin sont des caractéristiques économiques et culturelles qui font distinguer la Région Haute Matsiatra (RHM). C'est pourquoi, on dit que cette région est la première productrice et la capitale du vin à Madagascar. La société Lazan'i Betsileo (SLB) est l'un des fleurons malgache, en matière de vin, car grâce à ses activités, elle contribue au développement agricole, plus spécialement dans le domaine de la viticulture. En effet, les vins produits par cette société se veulent parmi les meilleurs sur le plan mondial. De ce fait, elle

constitue un fer de lance de l'économie de cette région dans la mesure où elle est en position de force.

Mais cette société a connu de sérieux problèmes depuis presque une décennie, elle vit maintenant une période difficile, surtout au niveau de son aspect financier.

A cet égard, la politique actuelle de la direction s'oriente vers le redressement de la société. Pour y participer, nous avons pris comme outil « la réorganisation et le redressement » suivant un diagnostic global, une étape importante qui va servir de base pour le redressement et l'amélioration de la situation. Compte tenu de ce que nous avons avancé, notre choix s'est fixé au thème : « **CONTRIBUTION AU REDRESSEMENT D'UNE SOCIÉTÉ EN DIFFICULTÉ PAR LA DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS** Cas : « **Lazan'i Betsileo S.A** » **REGION HAUTE MATSIATRA** ». Ce thème revêt une importance particulière dans la conjoncture actuelle. Il concerne en effet un des facteurs de dynamisme économique dans la période de trouble que nous sommes en train de vivre. En outre, en tant que future gestionnaire, nous ne pouvons pas rester indifférente ou même passive devant le problème crucial vécu par les entreprises et nous devons à plus forte raison à participer à son amélioration. Participer au redressement de la SLB nécessite de traiter quelques problématiques relevées au cours de ce stage à savoir :

- Comment réorganise-t-on la SLB face à ses difficultés ?
- Comment contribue-t-on au redressement de la SLB ?

Pour ce faire, notre recherche est axée sur le domaine d'organisation, du diagnostic, d'analyse des faits par la mise en application des connaissances acquises en Gestion pour détecter les problèmes réellement existants afin d'y remédier.

Pendant la réalisation de notre travail, nous avons procédé à partir d'une utilisation des données internes de la SLB mises à notre disposition, des enquêtes avec des questionnaires auprès de quelques cadres et employés de la société durant les stages et des recherches personnelles par des consultations des documents et quelques ouvrages auprès des centres de documentations et par des consultations de sites internet.

Alors, l'objet du thème sera traité à travers trois grandes parties. Dans la première partie, les généralités sur les environnements de la SLB, sa présentation et sa situation globale, ensuite l'analyse des forces et faiblesses de chaque direction et le redressement de la société occupe la deuxième partie, enfin, nous évoquerons un projet de mise en place d'une nouvelle activité dans la troisième partie.

# **PREMIÈRE PARTIE: GÉNÉRALITÉS SUR LE CADRE D'ÉTUDE**

Nous allons présenter dans cette première partie, les domaines à partir desquels notre recherche a été menée en vue de faciliter la compréhension de l'ensemble du devoir.

## Chapitre I : ENVIRONNEMENT DE LA SLB

En principe, l'environnement d'une entreprise est l'ensemble des éléments qui ont une influence sur le fonctionnement d'une entreprise et de son marché. Sur ce propos, nous allons mettre en lumière trois points fondamentaux : l'environnement international et national vécus par la SLB et nous achèverons ce chapitre par la présentation de notre étude.

### Section I: ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE LA SLB

Le monde est « gouverné » par des grandes puissances économiques. Il y avait eu une formation de grands groupes puissants qui se convergent tous au système capitaliste : les Américains, l'UE, l'OMC, COMESA, SADC,... Ainsi, on va subir leur prédominance dans les institutions ou organismes internationaux comme le FMI, BM, AFD, IDA, BADEA, BEI... Tout cela est la conséquence de l'économie libérale dictée par la concurrence. A l'heure actuelle, le problème de crise financière mondiale n'est pas encore tout à fait résolu, l'accentuation de la progression de la NTIC, l'important c'est envahir des importations et exportations mondiaux... Ces événements peuvent avoir une influence sur le marché du vin mondial. Cela implique par le fait que les preneurs exigent le respect des normes internationales. D'où l'obligation de la SLB de se conformer à la norme internationale de la qualité des vins afin de pouvoir accaparer une part de marché sur le plan international.

#### §1 : Menaces pour la SLB :

L'environnement international apporte à la SLB des menaces qu'elle devra éviter.

#### A : OFFENSIVE INTERNATIONALE DES VINS DE MADAGASCAR<sup>1</sup>

Tout d'abord, on sait que le vin<sup>2</sup> est une boisson alcoolisée obtenue par la fermentation de jus de raisin frais. Profitant de l'engouement pour les vins du nouveau monde, les viticulteurs Malgache s'ouvrent à l'international tout en améliorant leur performance technique. Pourtant, les vins Malgache sont généralement influencés par les vins extérieurs. Cette image leur colle à la peau et rend plus difficile le lancement de produits haut de gamme sur le marché extérieur.

Madagascar comme certains pays, en revanche, peinent à s'imposer face aux concurrents français. De quoi, jalouser les groupes étrangers et son redoutable réseau de distribution. Nous avons du mal à nous faire référence chez eux car nos produits ne sont pas encore très sélectifs, uniquement basés sur des critères de cépages et climatiques. D'ailleurs, nos propres vins ne sont pas tous référencés chez eux. Outre ces preneurs habituels, d'autre zone peuvent être pénétrés par les producteurs nationaux. Certes, la SLB rencontre un problème d'entrée massive des accès étrangers.

Avant la crise, plus précisément au mois d'août 2008, la Grande Ile a adhéré à la Zone de Libre Echange de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe. Dans cette

---

<sup>1</sup>www.agro-alimentaire-groupe-viticulture et vins.com, Septembre 2009

<sup>2</sup>Tout produit issu exclusivement de la fermentation alcoolique du jus de raisin

communauté, près de 85 % des biens et services ne sont plus frappés de taxe douanière ou ont pu bénéficier d'un tarif douanier très bas (y compris les vins). Et les opérateurs doivent en profiter. A cet égard, l'intégration à la SADC peut être un avantage pour le développement de l'entreprise vinicole Malgache.

#### **a. Changement de comportement des consommateurs**

Le meilleur consommateur et amateur du vin est à l'image des Français, premiers ambassadeurs de son vin. Mais les consommateurs en général sont devenus plus exigeants sur le goût, qualité notamment sur l'équilibre sucre - acidité étant donné que les vins Malgache sont reprochés acides et c'est la raison de l'invasion des vins étrangers. Certes, pour les consommateurs, déguster du vin est devenu de bon aloi dans les bourgeoisies locales où les « connaisseurs » se démarquent socialement des buveurs de bière. Le consommateur de bière apparaît comme rustre par rapport au « connaisseurs » amateur de vin, plus raffiné.

#### **b. Invasion des vins étrangers**

La consommation du vin avait déjà existé depuis toujours pendant des siècles et des siècles avant J.C. Et même d'après l'histoire biblique, il est devenu et est considéré comme une boisson sacrée. Au début, au Proche Orient, il est répandu surtout en France à partir du moyen Âge par les moines cisterciens. Le vin est toujours apparu comme la boisson des « civilisés » et des privilégiés. A ce moment, la machine n'existait pas encore. Les gens utilisaient leurs pieds pour le foulage des raisins. Actuellement, grâce à la progression technologique sur la fabrication des machines industrielles, une grande quantité de vin est produite presque dans le monde entier. Le vin est un produit exceptionnel du fait qu'on le voit partout, on le boit pendant les fêtes et cérémonies, comme apéritif et même pendant les messes à l'Eglise. Pour faire du vin, il faut du raisin. La viticulture est très ancienne puisqu'elle remonte à près de 7000 ans avant notre ère et les premiers vins étaient simples, issus de raisin d'un seul cépage. Ils n'étaient pas destinés à être conservés mais à être consommés rapidement. Les premiers techniques étaient également frustrés<sup>1</sup>, le vigneron cherchant surtout à obtenir un raisin de bonne qualité et, pour cela, il recherchait les lieux où la vigne s'adaptait bien. De nos jours, cette politique n'a guère varié si l'on considère le cas des pays « jeunes producteurs » (Amérique du Sud, Afrique du Sud, Australie, et plus récemment Nouvelle-Zélande, etc.)

### **B. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE DU VIN<sup>2</sup>**

On peut dire que c'est une simple guerre commerciale, mais actuellement, elle risque de devenir menaçante pour la SLB, une société de droit Malgache qui est sérieusement menacée par des produits importés, notamment ceux du SADC et de la COMESA. Les vins en provenance d'Afrique du Sud et de France, bénéficiant du régime de libre échange entre les Iles de l'Océan

---

<sup>1</sup> Manque de finesse et d'élégance

<sup>2</sup> [www.google-la-guerre-commerciale.com](http://www.google-la-guerre-commerciale.com), Septembre 2009

Indien et surtout à Madagascar, constituent des concurrents importants pour la SLB. D'autant plus que leurs vins sont à la pointe du progrès technique (cuves thermo régulées, chais<sup>1</sup> de vieillissement avec contrôle de la température, climatisation et humidification automatique...). Mais cela peut être bénéfique pour la SLB puisque, la concurrence l'incite à chercher toujours à améliorer ses produits pour être compétitifs sur le marché international. Ainsi, nous sommes obligés à nous livrer à une bataille commerciale et juridique afin de préserver l'intérêt de notre nation. Mondialement, quelques « petits » concurrents commencent à joindre sur le marché des vins fins lancés par des Français. Mais, ce sont surtout eux qui dominent comme Castel par exemple, avec 1500ha, avoir une capacité de 7000 bouteilles à l'heure. De son côté, l'UCCV qui écoule 20 millions de bouteilles par an. Les dix premiers rangs mondiaux sur le marché du vin international sont : la France, l'Italie, l'Espagne, les Etats-Unis, l'Argentine, l'Australie, la Chine, l'Afrique du Sud, l'Allemagne, le Chili et le Portugal. Certes, les vins d'Afrique de Nord ont un fort potentiel de développement national et international, ils séduisent les 7 et 10 millions de touristes par an chez eux. Par contre la production des vins à Madagascar était loin d'être à la hauteur non seulement dans sa capacité de production mais aussi sa qualité. En plus, ils étaient défendus par les vignobles renommés, essentiellement européens (Bourgogne, Bordeaux, etc....) qui s'appuient sur une réputation d'excellence liée à un terroir spécifique, un savoir-faire affiné au cours du temps et des appellations prestigieuses. Sur fond de guerre commerciale, les discours sur le vin ne sont jamais innocents : chacun défend ses intérêts et dans un contexte où désormais les marchés à conquérir sont d'envergure mondiale, beaucoup de vignobles perdurent, certains sont apparus, d'autres ont subi de transformation. En plus, les vieux pays producteurs ont acquis au cours du temps une science irremplaçable pour la qualité du vin dont les plus beaux fleurons sont illustrés par les meilleurs Bourgogne et Bordeaux. Savoir quels sont les facteurs de la qualité du vin est un vieux débat. Pourtant, il y a un domaine clair où ils entrent en compétition : celui des marchés commerciaux. A ce jeu, chacun entend faire jouer ses atouts.

## §2 : Opportunités à saisir sur le marché mondial du vin :

Le vin, autrefois considéré essentiellement comme produit alimentaire de base, s'est muté progressivement en produit de plus en plus culturel et de luxe, les pays « jeunes producteurs » argumentent leurs ventes en mettant en exergue la qualité du cépage producteur et la bonne adéquation qualité prix de leur production. Enfin, certains vignobles entendent de s'appuyer sur leur originalité, la curiosité et le caractère affectif du consommateur : c'est le cas des vignobles « nationaux » de certains pays tropicaux (ex. Brésil, Madagascar) ou encore des « vignobles de l'extrême ». En un mot, la concurrence est vive. Dans le contexte actuel de la réussite de la commercialisation du vin mondial depuis quelques années, dans le contexte actuel de la mondialisation et d'une concurrence internationale de plus en plus exacerbée, certains viticulteurs ont été poussés à changer de politique et à renouveler leurs cépages suivant les qualités requises.

---

<sup>1</sup> Local où sont conservés les vins en fûts et les alcools

Le marché très lucratif du vin est désormais mondial et le vin a changé de statut. Ces nouvelles données doivent être prises en compte par tous les acteurs de la filière, faute de quoi ils s'exposeraient à des déboires. Tout d'abord, le vin n'est plus le produit alimentaire qu'il a été. Désormais, consommer du vin est de plus en plus une façon de s'affirmer socialement et/ou d'apprécier une œuvre d'art, fut-elle gustative. De plus, il se mute en un produit relativement cher, devenant de moins en moins accessible au plus grand nombre d'amateur mais surveillé par les ligues et association qui luttent contre l'alcoolisme : on en consomme moins, mais mieux. Et même, à partir des années 1990, il est devenu un produit de spéculation comme l'indiquent les salons des primeurs. Le marché du vin n'est plus aussi homogène qu'autrefois, mais au contraire se diversifie à l'infini. Tout ceci s'adresse à des marchés de consommateurs très différents où la part du snobisme, de l'esthétisme et des cultures du goût disputent tout autant aux prix pratiqués qu'aux savoir-faire des services de vente. Si d'une part on assiste à une internationalisation des échanges impulsée par le dynamisme de nouveaux pays consommateurs, d'autre part le potentiel de production au niveau mondial se stabilise. L'augmentation des superficies avec l'arrivée de nouveaux producteurs est compensée par la réduction des superficies avec l'arrivée de nouveaux producteurs, est compensée par la réduction du vignoble européen en proie à de multiples difficultés (concurrence, diminution du marché de consommation).

- L'émergence des nouveaux vignobles « originaux »
- La consommation de vins originaux, peu connus, exceptionnels, sont en pleine expansion dans le monde :
- Les vignobles de la sécheresse (Geria dans l'île de Lanzarote aux Canaries, le vignoble de Cafayate, désert de Tacamaca dans la vallée de l'Ica (Pérou)).
- Les vignobles du froid et des brumes : Le Canada s'enorgueillit d'être le premier producteur mondial, Europe Allemagne, Amérique du Nord, Argentine.
- Les vignobles tropicaux (Madagascar, Cuba, Brésil, Chine, Mexique, Inde...)

Certes, les principaux concurrents internationaux du vin de la SLB sont tous reconnus pour leurs qualités et ses forces technologiques. Pourtant, avec la dévaluation de l'Ariary, le vin de la SLB peut être compétitif sur le marché international. Les produits de la SLB sont bien placés pour intégrer le marché international d'autant plus les cours des changes offrent des perspectives de vendre à un prix concurrentiel par rapport à ses premiers concurrents directs qui sont les Européens (surtout les français dont les prix sont fixés en Euro). D'un autre côté, les Français (les premiers producteurs mondiaux) produisent trop et sans doute trop cher : le marché français diminue par rapport aux autres marchés, cela prouve qu'actuellement, le vin est très fortement concurrentiel. Pourtant, l'avenir des vignobles semble clairement tracé : les vins sont devenus un produit culturel, souvent de luxe. En effet, Madagascar a un intérêt à introduire dans le marché mondial du vin.

## **Section II: ENVIRONNEMENT NATIONAL**

Cette section nous montrera les différents environnements nationaux qui influent au bon fonctionnement de la SLB. Ce sont des éléments auxquels la SLB n'a aucune influence directe, et elle ne fait que subir les conséquences, que ce soit les opportunités ou les menaces. Cela revient à dire que la SLB est placée dans un environnement multiforme par lequel se trouvent ces sources de vie, mais qui exerce sur elle des pressions parfois déstabilisantes.

### **§1 : Environnement politique :**

La politique gouvernementale occupe la première place parmi ces environnements nationaux.

#### **A : L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE DES AFFAIRES MALGACHE EN MAUVAISE POSTURE**

L'environnement politique du pays reste incertain et peut se détériorer à tout moment. Les crises politiques ne font que confirmer ce jugement. Le climat des affaires n'est pas propice, contraignant à la prospérité de l'économie de notre nation.

La politique gouvernementale actuelle face aux difficultés de certaines entreprises locales et surtout les entreprises vitivinicoles sur le marché du vin n'est pas encore tout à fait claire. Mais il semble que le responsable actuel milite malgré tout au redressement des sociétés, entre autres, l'accélération de la sortie des marchandises au niveau des douanes et la mise en place d'un partenariat avec les institutions bancaires pour les fonds de roulements. Malgré que la situation de Madagascar vis-à-vis des institutions étrangères est encore instable. Quoi qu'il en soit, la politique pour libre échange, l'importation en masse des produits extérieurs, la privatisation et la mondialisation, ont un impact non négligeable sur l'accélération du décollage économique et le redressement des sociétés malgaches. Les opérateurs économiques du pays, tous secteurs confondus, son unanimes : « Cette crise tombe très mal parce que le pays a encore besoin de communiquer, d'être plus attractif ! ». Un vœu pieux : il faudra à nouveau des années avant de redorer le blason de la Grande Ile. Le conflit entre les leaders politiques handicape actuellement presque tous les secteurs d'activités du pays et la situation politico-économique actuelle de Madagascar retarde le redressement de certaine société comme la SLB, qui en ce moment, a besoin de la collaboration avec des bailleurs des fonds ou pourquoi pas avec des grandes institutions financières mondiaux. En fait, la politique de promotion de label<sup>1</sup> agro-alimentaire VITA MALAGASY est quasi-inexistante dans notre pays.

#### **B : LES INFLUENCES DES POUVOIRS PUBLICS**

L'Etat Malgache influe la SLB, comme toutes les entreprises par ces différentes lois qui régissent les domaines des affaires économiques : les lois de finances, les impôts et taxes divers, les juridictions et d'autres interdictions, les « licences » d'autorisation pour les produits alcooliques tel que le vin. Pourtant, on remarque une absence de législation suivi par les autorités et les pouvoirs publics pour la filière vitivinicole à Madagascar. En fait, du point de vue

---

<sup>1</sup> Marque créée pour garantir la provenance et la qualité d'un produit

économique et législation, la SLB subit les conséquences de l'inexistence de protection par rapport aux concurrents et les ennemis.

## C : LA DÉSTABILISATION DE LA SITUATION DE LA SLB PAR DES POLITICIENS MAL INTENTIONNÉS

Cette situation est due par des infiltrations politiques mis en place, à la tête de la Société des sympathisants politiques qu'on pouvait manipuler en soutirant de l'argent.

### §2 : Environnement économique :

Actuellement, Madagascar se trouve dans une situation de crise économique, justifié par une accentuation de l'inflation, perte d'emplois. Le marché local est très dominé par des opérateurs étrangers, puisque le poids financier des entreprises locales est très faible. L'économie Malgache connaît une récession, l'Ariary est instable et a toujours tendance à se déprécier. Cette crise économique de la nation amène à une difficulté de l'exportation, tandis qu'on sait que la croissance externe de l'Entreprise dépend de la potentialité du marché. Certes, cette situation perturbe actuellement le projet d'exportation de la SLB qui est non seulement une source de devise pour la nation mais en plus une réussite des activités de la société. Pourtant, notre situation actuelle empêche les entreprises locales à se collaborer et s'ouvrir vers l'extérieur. Dans ce cas, le gouvernement se doit d'éluder les conditions fondamentales qui vont supporter la facilitation des affaires.

Malgré la crise politique et économique traversé par le pays depuis le début de l'année 2009 laquelle a été marquée par la recrudescence des actes de banditisme en milieu rural (vols des bœufs à main armée, ...), le pillage des magasins, des grandes distributions et surtout par l'absence des touristes consommateurs de vin, actuellement, on constate quand même un essor considérablement des activités viticoles à Madagascar, car nos vins commencent à être appréciés par leur qualité et peuvent même s'aligner avec les vins étrangers. Il est donc essentiel et urgent pour le gouvernement de prendre des mesures réglementaires adéquates pour concourir à la promotion du vin Malgache, non seulement sur le plan local mais surtout au niveau du marché international. Cependant, à l'heure actuelle, certaines des Sociétés en difficultés ont commencé à déclencher le redressement de leur situation économique alors que d'autres ont arrêté leurs activités pour diverses raisons (locaux incendiés, instabilité politique, rupture de contrat et insécurité).

Quand les investisseurs n'ayant pas été saccagés, les problématiques vécues par notre nation ne fait qu'alourdir leurs situations (cas de certaines zones franches) qui sont déjà affaiblies par la crise financière internationale et en plus, la crise à Madagascar ne joue pas en leur faveur. Pour d'autres investisseurs étrangers, la stabilité dans le pays n'est plus assurée. Certains décident de suspendre les activités alors que d'autres ont carrément plié bagage.

Certes, un avantage à profiter surtout pour la SLB, l'existence de la GEM à Madagascar qui a pour mission permanente : de définir, de mettre en œuvre et de faire connaître une politique de développement des entreprises agricoles, industrielles, de la construction et commerciales, quelles

que soient leurs formes et dimensions, au bénéfice de l'intérêt général, de tous ceux qui y travaillent, des investisseurs et des consommateurs. Et de faire prévaloir les conditions générales d'efficacité et de liberté les plus favorables au progrès économique national. Ainsi que l'intégration à l'association des IAA à Madagascar et les syndicats des entreprises locaux.

#### A : CHUTE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SLB À CAUSE DU RALENTISSEMENT DES VENTES

Les ventes nationales de la SLB ont subi beaucoup de problèmes depuis ces dernières décennies, notamment des problèmes qui sont liés à l'environnement politico-économique de la nation (depuis 2002), mais aussi des problèmes d'organisation interne et de mauvaise gestion de certains ex-dirigeants depuis 2000. Pourtant, depuis 2007, la SLB commence à revenir sur sa situation normale en procédant dans une vraie phase de redressement.

#### B : COMMERCE NATIONAL<sup>1</sup>

A Madagascar, la superficie totale de la culture viticole peut être estimée à 1000 hectares environ et sont concentrés, pour la plupart, sur les terroirs de Fianarantsoa et Antsirabe. Beaucoup de ces vignes sont gérées par les missionnaires qui ont introduit cette culture pour leur besoin en vin de Messe. Les exportations de vins de Madagascar restaient entravées par de lourdes contraintes : compétitivité insuffisante des entreprises, manque de promotion des produits sur le marché mondial, non-conformité de ces produits aux normes internationales requises.

Mais pour le moment, Madagascar n'exporte pas encore le vin. Au fait, la décision d'achat des consommateurs dépend de leur pouvoir d'achat tandis que celle de Madagascar est très faible : parmi les plus faibles d'Afrique<sup>2</sup> ; cette situation est une menace pour la SLB ainsi que pour tout opérateur du vin à Madagascar car le vin est en plus un produit « rare consommé » chez nous.

#### §3 : Environnement socioculturel :

A Madagascar, certains monastères produisent du vin puisque le vin est utile à la célébration de la messe pour les chrétiens occupant la majorité de la population Malgache. Le vin est venu à Madagascar par le biais des missionnaires Catholiques depuis XIX<sup>ème</sup> siècles après la Royauté Malagasy, et ce sont les français qui les ont introduits chez nous. Donc, le vin est entré dans la tradition et coutume Malagasy pendant la célébration des fêtes et diverses cérémonies. Et ce sont les hommes qui en consomment beaucoup. Certes, l'alcool faisait déjà partie de la culture Malgache depuis des siècles. A Madagascar, la RHM est le 1<sup>er</sup> producteur du vin, où le climat est presque le même qu'en Europe. Au fait, les Fianarois sont les premiers consommateurs du vin à Madagascar suivi de Tananarive. Malgré tout, le vin reste toujours parmi les produits à faible consommation à Madagascar.

---

<sup>1</sup> La gazette de la Grande ile ; commerce national Malagasy ; 26 Mai 2009

<sup>2</sup> La gazette dgi; pouvoir d'achat ; 12 Février 2009

Bref, la société peut développer par une relation bilatérale avec les composantes de son environnement qui permet de comprendre, de prévoir, de s'adapter et de survivre.

### **Section III: NOTION GÉNÉRALE SUR L'OBJET DE L'ÉTUDE**

Notre étude se consacrera à la réorganisation et au redressement de la SLB, une entreprise qui se trouve en difficulté. Cette difficulté peut être due à des menaces apportées par des environnements qui lui imposent, c'est-à-dire, par des influences des contextes nationaux et internationaux. Non seulement, la SLB subit par ces deux volets, mais elle était aussi en difficulté grâce à un dysfonctionnement grave de son système dans ses fonctionnalités. On n'imagine pas l'étendu des causes mais la SLB lance un « SOS » pour que cesse au plutôt les désordres pénalisant les résultats de son exercice. Quelques notions seront développées, comme la réorganisation et le redressement d'une entreprise pour pouvoir faire face à ces difficultés et pour qu'elle peut s'y adapter facilement. Des volumes élevés de crédits impayés, faiblesses ou inexistence des réserves de trésorerie, difficultés avec les organismes sociaux, l'administration fiscale, la banque, les fournisseurs, les collaborateurs, peuvent être les signaux de la fragilité d'une entreprise.

#### **§1 : Réorganisation et redressement d'une entreprise :**

Comme son nom l'indique ; la réorganisation d'une Société est une modification des structures et de son mode de fonctionnement, elle signifie une restructuration d'une entreprise qui a une difficulté<sup>1</sup>.

La SLB est toujours dans le cadre du redressement à tous les niveaux et du développement de ses activités, elle propose d'assainir sa structure financière, de renouveler et de renforcer les équipements de production. Redressement c'est un assainissement, épuration c'est-à-dire une rectification des anomalies et des erreurs dans une société. C'est remettre en place ce qui est déformé, rétablir dans son état primitif une situation en difficulté, reprendre une progression après une crise.

#### **§2 : Nécessité d'un diagnostic face à une Société en difficulté :**

Le diagnostic permet d'analyser, de décider, de corriger l'analyse, d'ajuster la décision, et de se positionner mieux dans la poursuite de la négociation<sup>2</sup>. Dans le cadre d'une telle recherche-action, la contribution et la participation pour l'amélioration d'une société jouent un rôle essentiel en particulier pour ce qui est du diagnostic. Un diagnostic conduit systématiquement à l'assistance, à la prise de décision de l'Entreprise par rapport à une place d'action proposée<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> www.google,difficulté d'entreprise.com, Juillet 2009

<sup>2</sup> P. Mourin, Le management et le pouvoir, Les éditions d'organisations, 1985, page 110

<sup>3</sup>Alain MARION, Le diagnostic d'Entreprise, Ed ECONOMICA, 1993, page 296

### **Finalités du diagnostic :**

La véritable finalité du diagnostic ne consiste pas à trouver des solutions mais à créer les forces susceptibles de générer celles-ci. Le diagnostic ainsi perçu constitue un remarquable outil au service du management : il contribue à en « libérer le souffle ». Il répond donc au souci majeur de l'entreprise, mettre tous les atouts de son côté pour remporter la bataille économique. Il constitue l'une des plus belles missions du conseil. Le diagnostic est l'identification d'un dysfonctionnement ou d'une difficulté. Dans le système entrepreneurial, ce diagnostic permet d'identifier les différences qui composent le système ainsi que leur fonctionnement.

Il doit commencer par comprendre la définition de la mission de l'Entreprise où l'on cherche à déterminer la vocation primaire de l'Entreprise. Si on parle d'un diagnostic, on détermine une certaine désorganisation, c'est-à-dire ce qui ne marche pas ; quand il s'agit du système de l'Entreprise, c'est donc ce qui ne va pas dans l'Entreprise. De ce fait, il va falloir identifier les différents éléments du système d'Entreprise.

## Chapitre II : PRÉSENTATION ET ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

Ce deuxième chapitre présentera successivement les renseignements concernant la SLB, ses objectifs ; missions et activités ; son historique et statut, sa structure organisationnelle et son organisation interne. Tout cela pour nous aider à connaître mieux la SLB.

### Section I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Pour décrire la SLB ; nous allons voir dans cette section l'identité, la nature, les activités et missions de la SLB.

#### §1 : Présentation juridique :

Structure juridique : Société Anonyme,  
Capital social : Ariary 100 000 000,  
Actionnariat : 625 paysans viticulteurs,  
Conseil d'Administration : 12 membres élus pour 3 ans,  
Direction Générale : composée d'un Directeur Général et de 04 Directeurs centraux,  
Siège Social : Rue Alphonse Rakotozafy  
BP 1496 ISAHA FIANARANTSOA

#### §2 : Activités et missions :

« DU RAISIN AU VIN PAR L'AMOUR DES PAYSANS DU BETSILEO ». Voilà en quoi se résume cette société dont les principales activités sont axées sur les trois principaux secteurs : primaire, secondaire, tertiaire à partir desquels varient leurs missions tels que : la culture de la vigne (viticulture), la production des vins (vinification et œnologie), et la vente des vins (commercialisation du vin). Donc, la SLB est classée selon les activités de la société par :

#### A : SECTEUR PRIMAIRE

Dans ce secteur, l'activité de la SLB est orientée à la viticulture, l'encadrement des viticulteurs. D'où, la mission est d'assurer le développement de la viticulture en vue d'obtenir une meilleure productivité. C'est aussi un secteur qui fait appel à la viticulture et est regroupé dans les sociétés agricoles. Ainsi, il s'agit d'un terrain de formation des vulgarisateurs.

En outre, elle tient lieu d'une pépinière en utilisant la technique de bouturage. La SLB pratique donc la viticulture à titre d'essai à la zone expérimentale, et c'est à partir du résultat des expériences effectuées qu'elle mène l'encadrement des viticulteurs. Cet encadrement qui se fait par l'intermédiaire des vulgarisateurs dure tout au long du cycle des raisins (6 mois : Août-Janvier). C'est dès la préparation du terrain jusqu'au vendange).

#### B : SECTEUR SECONDAIRE

C'est un secteur de transformation des matières premières (raisins) en vin ; activités dans l'industrie ou l'agro-alimentaire. Pour se faire, on procède à la vinification.

## C : SECTEUR TERTIAIRE

La SLB a comme activité la commercialisation des vins. Le commerce est l'une des activités principales de la SLB. Elle a sa façon de mettre ses produits à la disposition des consommateurs, en adoptant 3 circuits de ventes :

- Circuit court : Entreprise → Consommateurs
- Circuit moyen : Entreprise → Grossistes → Consommateurs
- Circuit long : Entreprise → Grossistes → Détaillants → Consommateurs

### **Section II : HISTORIQUE ET STATUT**

Comme son nom l'indique, nous allons présenter dans cette section les points suivants : le statut de la SLB et son historique.

#### §1 : Statut de la SLB :

Un statut est un acte constitutif d'une société ou d'une association, qui fixe légalement les règles de fonctionnement, un texte ou ensemble de texte fixant les garanties fondamentales accordées à une collectivité. Situation de fait ou position par rapport à la société.

#### §2 : Historique de la SLB :

La SLB SA est une société vitivinicole, agro -industrielle et commerciale. Elle a été créée en 1971 suivant l'accord de coopération passé entre le gouvernement Malgache et la fédération Suisse dont l'objectif était d'apprendre aux paysans de la RHM à cultiver la vigne par l'intermédiaire des vulgarisateurs, d'assurer l'oenologie et la vinification.

La dénomination était Centre Vitivinicole du Betsileo (C.V.V.B.)

L'association des viticulteurs Fiombonan'ny Fikambanan'ny Mpamboly Voaloboka (FFMV) par secteur (BEFETA, ALAKAMISY AMBOHIMAHA, AMBALAVAO, FIANARANTSOA et ANDOHARANOMAITSO a été créée en 1976, ainsi que la mise en place du conseil d'Administration (C.A).

Pour la redynamisation et la mise en marche de cette association, on a emprunté de l'argent auprès d'une Banque Nationale Malgache.

Avec le développement de la mutualité entre les FFMV ; 1050 paysans propriétaires de la vigne s'y ont inscrit en 1985. La même année, l'accord avec la Suisse arrive à son terme et annonce donc la fin de la coopération helvético – Malgache.

La FFMV est devenue une société commerciale dénommée Centre Viti – vinicole du Betsileo en 1986 avant de se transformer en Société Anonyme LAZAN'I BETSILEO en 1988.

La coopération Suisse est relayée à présent par le conseil régional de Bourgogne et le CFPPA de Beaune. Une collaboration qui promet d'être fructueuse entre la Région de la Haute Matsiatra et la région de Bourgogne dans le cadre d'un projet « AFDI » (Agriculteurs Français et

Développement International). D'autant plus que la SLB est appelée à évoluer dans un milieu qu'elle connaît : la vigne et vinifier le produit de la vigne.

### **Section III: ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ**

Comme nous le savons précédemment les activités principales de la SLB, l'organisation interne de cette société se focalise par la réalisation des ses activités tout en convergeant vers son objectif principal. Ainsi, elle se fera par l'adoption de sa structure (division des responsabilités).

#### **§1 : *L'organisation de la viticulture* :**

En ce qui concerne la viticulture, la SLB tient un domaine expérimental de 5 ha servant de vitrine et de parcelle de démonstration et d'apprentissage aux paysans. Une extension d'environ 11ha est en cours. Il est planté sur les terres qui jouxtent l'entreprise.

#### **Photo N°1 : Domaine expérimental de Soaindrana**



Source : Données internes de la SLB, Janvier 2008

Actuellement, la SLB pratique la viticulture raisonnée caractérisée par la maîtrise de rendement par pied de vigne afin de produire des raisins de qualité qui permettront l'obtention de vin de qualité étant donné que le vin se fait dans le vignoble. La fertilisation, le traitement phytosanitaire obéissent également aux recommandations de la viticulture raisonnée.

La production est essentiellement tournée vers la production de vin blanc (78%). La production parait assez stable même si un accident semble être intervenu en 2005 : année où la production a littéralement plongé que ce soit pour les vins blancs ou les vins rouges.

Pour optimiser chaque vendange et afin d'obtenir une meilleure qualité de matières premières, les viticulteurs sont régulièrement suivis par les vulgarisateurs qui systématiquement prodiguent des conseils à propos de la culture du raisin.

Les paysans encadrés par la SLB se trouvent dans la RHM suivant le tableau ci – après :

**Tableau N°I: Les viticulteurs de la SLB**

Secteurs	Nombres de Viticulteurs	(Ha) de Vignoble
Fianarantsoa et Domaine expérimentale de Soaindrana (District de Vohibato)	63	23.5
Ambalavao (District de Fianarantsoa II)	13	10.5
Andoharanomaitso (District d'Isandra)	207	67
Isandra /Nasandratrony (District d'Isandra)	51	48
Isorana	77	
Alakamisy Ambohimaha (District de Lalangina)	142	82.5
Befeta (District d'Ambohimahasoa)	102	28
<b>TOTAL</b>	<b>655</b>	<b>259.5</b>

Source : Données internes de la SLB, Septembre 2009

§2 : Organisation de la vinification<sup>1</sup> et l'œnologie :

L'opération qui permet de transformer le raisin en vin s'appelle la vinification. Elle se différencie selon le cépage : Rouge, Blanc, Gris et Rosé.

Il faut environ 1kg de raisin pour obtenir 65cl de jus de raisin.

La SLB possède quatre caves régionales dans lesquelles sont assurés la vinification, la production et le stockage des produits intermédiaires.

Les raisins sont collectés auprès de ces secteurs respectifs. Ils sont vinifiés dans les caves dites régionales implantées dans chaque secteur sauf pour le cas d'Ambalavao où la vinification s'effectue à la cave centrale de Soaindrana parce que cette dernière assure en même temps le traitement final des vins et leur mise en bouteille

**Tableau N°II: Les caves et leurs rôles respectifs**

CAVES	CAPACITÉ CAVE (En litres)	MAGASIN DE STOCKAGE (m <sup>2</sup> )	RÔLES
Fianarantsoa (Soaindrana)	935 000	500	- Produit Intermédiaire - Produit Fini - Mise en bouteille
Andoharanomaitso	148 000	50	- Produit Intermédiaire
Isandra /Nasandratrony	136 000	50	- Produit Intermédiaire
Alakamisy Ambohimaha	148 000	50	- Produit Intermédiaire
Befeta	136 000	50	- Produit Intermédiaire
<b>TOTAL</b>	<b>1 503 000</b>		

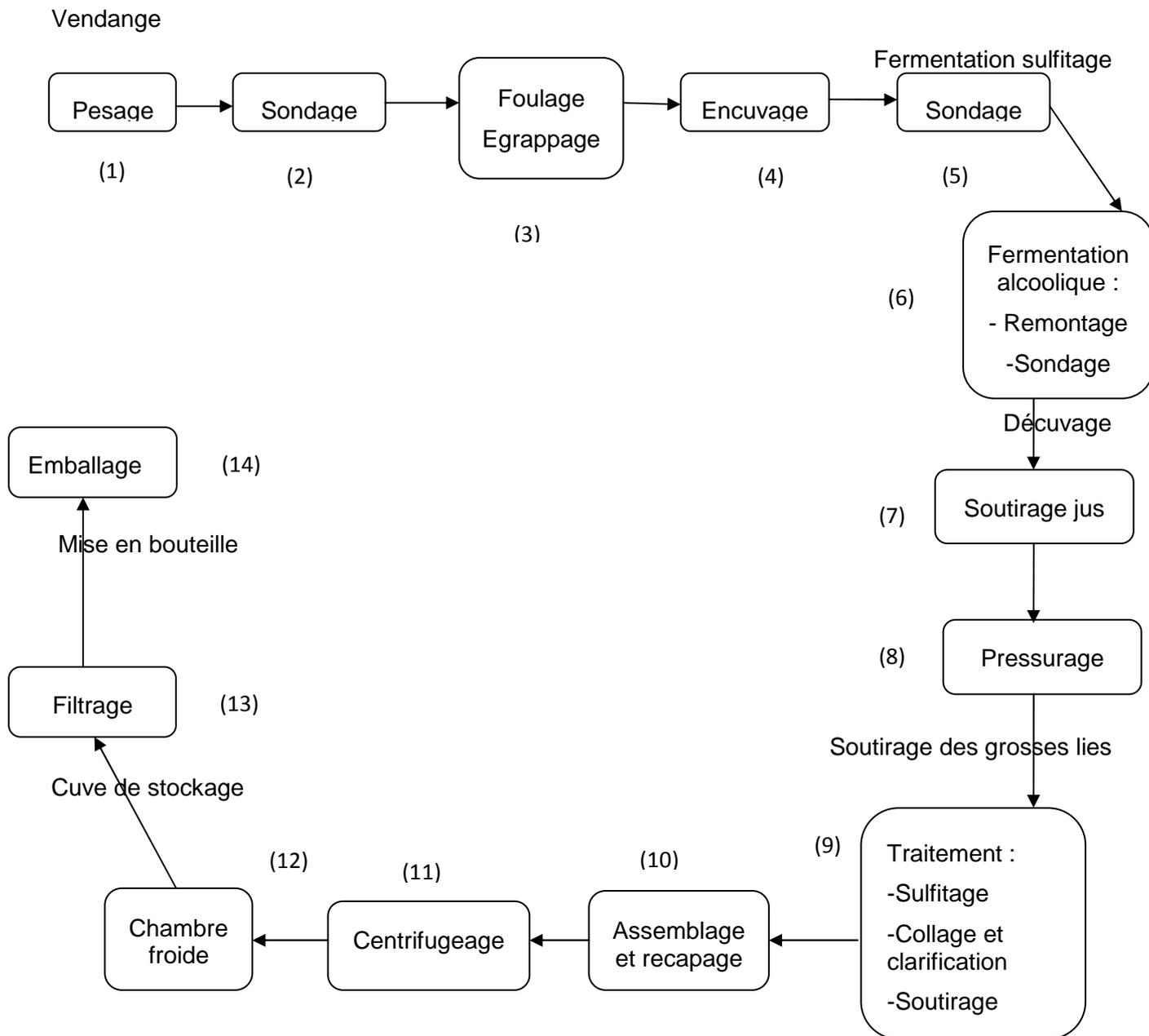
Source : Données internes de la SLB, Septembre 2009

<sup>1</sup> Un processus de transformation du jus de raisin riche en sucre et en acide par la fermentation alcoolique en donnant le vin.

En totalité, la capacité d'accueil des caves de la société est de 1.503.000 litres

Le processus de fabrication peut résumer comme suit :

### Schéma N°1 : Processus de fabrication du vin



Source : Données internes de la SLB, Septembre 2009 (cave Soaindrana)

Chaque phase a un rôle important à savoir :

(1) Pesage : Faciliter le paiement et le calcul de la cave

(2) Sondage : tester la maturité des raisins

(3) Foulage et égrappage : séparer les raisins et les rafles

- (4) Encuvage : Mettre en cuve les jus et les raisins pour la fermentation
- (5) Sondage : Tester le degré de maturation et de la température pour pouvoir calculer la chaptalisation<sup>1</sup>. Il s'agit ici d'un premier sondage.
- (6) Fermentation alcoolique : deux travaux répétitifs pendant quelques jours devraient être effectués :
- Remontage : ayant pour rôle de ravager le chapeau de marc<sup>2</sup> et de libérer le couleur
  - Sondage (deuxième sondage) : pour tester la température et le degré de maturation des jus afin de savoir si cette fermentation alcoolique touche à sa fin.
- (7) Soutirage jus : transmettre les jus dans d'autre cuve de stockage
- (8) Pressurage : Comme son nom l'indique, il s'agit de presser les raisins pour obtenir à nouveau des jus.
- (9) Traitement ou fermentation malolactique<sup>3</sup> : Trois travaux sont indispensables pendant cette phase :
- Premièrement, le sulfitage : pour protéger les vins contre les maladies
  - Deuxièmement, collage et clarification : pour coller au fond de la cuve et pour clarifier les vins.
  - Troisièmement, soutirage des gosses lies : transmettre les vins dans d'autre cuve afin de pouvoir débarrasser les lies.
- (10) Assemblage et récapage : assembler tous les vins de même nature et remplissage des cuves non pleines
- (11) Centrifugeage : pour clarifier les vins
- (12) Traitement en chambre froide : pour clarifier les vins et stabiliser les acides
- (13) Filtrage : même rôle que le centrifugeage
- (14) Emballage : mettre en bouteille les vins qui sont en limpidité abstraite, puis étiquetage
- Avant la commercialisation, les vins des caves régionales sont rapatriés à la cave centrale de Soaindrana pour le traitement final et le conditionnement.

---

<sup>1</sup> Action d'ajouter du sucre au mout de raisin avant la fermentation afin d'augmenter la teneur en alcool du vin.

<sup>2</sup> Résidu des fruits en particulier du raisin que l'on a pressé pour en extraire le jus.

<sup>3</sup> Transformation de certaines substances organiques sous l'action d'enzymes produites par les micro-organismes. On distingue la fermentation alcoolique, celle de sucres sous l'influence de certaines levures, dont le produit final est l'alcool éthylique, et la fermentation malolactique, qui aboutit à l'acide mal lactique.

§3 : Organisation de la vente :

Après la mise en bouteille, les vins sont stockés dans les températures chambrés au sein de la cave centrale (de 4m de profondeur) et le cave du magasin Isaha. Puis, ils seront distribués en fonction des demandes sur le marché local et international. La vente et la commercialisation sont assurées par la Direction Commerciale d'Isaha Fianarantsoa et par l'agence d'Andoharanofotsy Antananarivo en fonction des circuits de distribution.

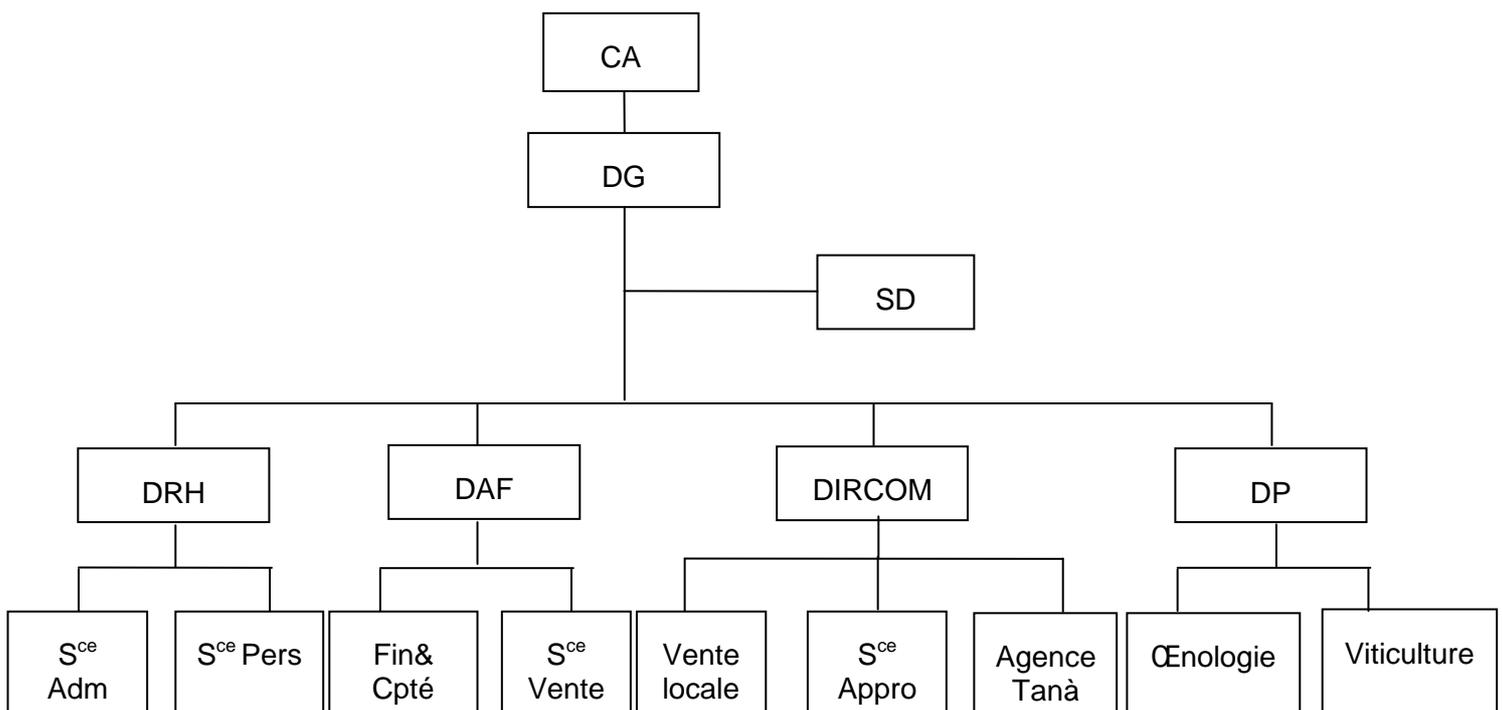
§4 : La structure organisationnelle :

Cela nous a permis de connaître la structure de l'entreprise. Elle a pour but de regrouper les éléments organisationnels de l'entreprise et à répartir les tâches et attributions.

A : L'ORGANIGRAMME

La société est administrée par un Conseil d'Administration (C.A) de 12 membres élus par les actionnaires pour une durée de 3 ans. Le Président du Conseil d'Administration (PCA), qui est aussi un membre du CA, est élu par les CA.

**Schéma n°2: Organigramme de la Société**



Source : Données internes de la SLB, Septembre 2009

B : NIVEAU HIERARCHIQUE ET RESPONSABILITÉ

On peut citer quelques responsabilités déterminantes :

Le Conseil d'Administration (CA) nomme le Directeur Général et fixe la politique générale de la société.

Le Directeur Général (DG) coordonne et supervise les activités de l'entreprise, planifie et organise la gestion de la société de façon à atteindre les objectifs de redressement et de redéploiement, cherche des partenariats commerciaux et financiers, protège l'avantage de la société et vise des objectifs, cherche des créneaux et canaux de distribution de ces produits, organise les moyens financiers, humains et matériels, contrôle les activités de direction, établit les rapports du CA, et exécute les travaux de secrétariat.

Le Secrétaire de Direction (SD) gère le courrier, traite les dossiers courants sur ordinateur, Classe les dossiers et les archives, et accueille à la réception.

Le Directeur Administratif et Financier (DAF) organise les travaux au niveau de la direction financière et comptable, supervise les travaux comptables, négocie avec les partenariats et établit le budget.

Le Directeur Technique (DT) assure la production de qualité avec les cavistes, suit et contrôle la qualité des produits, prépare la vendange, choisit et classe les vins cache tables et donne les ordres de travaux de cave en fonction de résultat d'analyse au laboratoire

Le Directeur Commercial (DIRCOM) vérifie la qualité de vins cachetés et en vrac au magasin, accorde l'établissement du bon approvisionnement, gère les stocks, assure le fonctionnement du point de vente, établit les laisser passer des produits à Antananarivo et autres régions, et prospecte.

Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) assure la responsabilité de toutes les opérations diverses concernant le personnel telles que :

- Gérer le personnel,
- Etablir les renseignements généraux sur les emplois,
- Etablir la fiche de congé et de permission,
- Organiser les procédures de recrutement et
- Traiter les dossiers du travailleur : OSIEF, CNAPS et l'état des salaires

### CHAPITRE III : DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA SITUATION DE LA SLB S.A

Il est difficile de constater les forces et faiblesses de la SLB à partir de ses ressources au sein de chaque direction sans commencer par un diagnostic et faire des constats. C'est l'objet du présent chapitre.

#### Section I : DIRECTION TECHNIQUE

La direction technique engendre dans son sein deux départements : département viticulture et département œnologique.

##### §1 : Département viticulture :

#### A : ABONDANCE DE CHAMPS ET USINES DE VIGNES

<sup>1</sup>Parmi toute la société vitivinicole à Madagascar, la SLB est la seule qui occupe une dimension très large de 300 ha de vignobles avec 625 associés et apporteurs de raisins : elle est le plus grand viticulteur de Madagascar. Sa production de raisins a atteint une performance de 790 tonnes au terme de la vendange 2009 soit l'équivalent de 521 000 litres de vin. (Cf. annexe 1 : statistique des vendanges). Une augmentation a été constatée depuis 2007 (début du redressement) selon cette statistique aussi bien pour les raisins rouges que les blancs.

Actuellement, la SLB adopte le système de viticulture raisonnée à rendement amélioré permettant de donner des vins de qualité. La SLB dispose des forces et avantages agricoles par la présence de ces 625 viticulteurs qui collaborent avec elle.

#### B : LE CLIMAT

La diversité microclimatique dans les secteurs de vignobles de la SLB est une force pour elle puisque cela facilite l'organisation de la vendange et permet aussi d'obtenir des qualités de vins agréables. Mais on peut constater que les terroirs<sup>2</sup> de vignobles de la SLB sont uniques et de la nature acide, issue d'un seul cépage. L'abondance de pluies, de grêles, de la sécheresse,... à Madagascar ne sont pas très favorables pour les vignes. Mais en général, le climat tropical chez nous est un avantage pour le type de cépage que nous appliquons.

#### Cépages :

Le Seyve Villard pour le rouge et le Couderc 13 pour le blanc sont les deux cépages hybrides cultivés par la SLB étant donné que ce sont les deux variétés adaptés au terroir de la région et avantageux pour les viticulteurs puisqu'ils résistent bien à certaines maladies de vignes. Pourtant, c'est un cépage classifié parmi les anciens et menacé par d'autres cépages étrangers.

---

<sup>1</sup> Midi Madagascar, fête de la vendange, Mars 2008

<sup>2</sup> Ensemble du sol et du climat correspondant à un vignoble délimité, donnant un caractère spécifique au vin qu'il produit.

## C : PRÉSENCE PERMANENT DES VULGARISATEURS

La SLB dispose à chaque secteur des vulgarisateurs qui encadrent les viticulteurs, et qui assurent la surveillance de la santé et l'entretien des vignes. Il est à noter que le chef vulgarisateur de la SLB a été formé à CHANGIN-Suisse et effectue tous les ans un stage de recyclage au CFPPA de Beaune-France. A toutes fins utiles, les interventions des consultants Suisses sont actuellement relayées par le Conseil Régional de Bourgogne (France) notamment sur le renforcement de capacité du personnel technique et d'encadrement ainsi qu'à l'assistance technique dans les vendanges et les premières étapes de vinification.

## D : MOYENS MATÉRIELS ET FAIBLESSES VITICOLES DE LA SLB

Le département viticulture souffre de la faiblesse des matériels pour mener à bien les travaux viticoles surtout pendant les vendanges, les amendements...

Quelquefois, on constate chez la SLB un manque d'entretien des vignobles (fumure et traitements phytosanitaires). Ainsi, la baisse du pouvoir d'achat des viticulteurs et le non renouvellement des plants de vignes entraîne une absence des plantations.

### §2 : Département Vinification et Œnologie :

La SLB possède cinq caves régionales dans lesquelles sont assurées la vinification, plus précisément, la production et stockage des produits intermédiaires. Mais seule la cave centrale qui assure en même temps le traitement final de vins et leur mise en bouteille. Pour stocker les vins, la SLB dispose plusieurs cuves de stockage en béton, mais certains sont en métaux. On va voir dans le tableau ci-dessous la production annuelle des vins de la SLB.

**Tableau N°II: Capacité de production annuelle par gamme**

GAMMES	2006/2007	2007/2008	2008/2009	Prévision 2009/2010
Liquide	178 230	206 362	387 110	450 000
Rouge	65 232	78 485	44 251	100 000
Rouge prestige	1 230	1 859	1 555	50 000
Gris	22 375	24 118	14 329	50 000
Gris cuvée FHORM	-	-	8050	30000
Blanc	24623	27682	13604	45000
Rosé	25560	32767	16714	36500
Blanc moelleux	21234	24546	13674	30000
Apéritif	7215	9384	6965	25000
Blanc pétillant	-	9236	1146	6000
Liqueur à l'orange	910	1787	1142	1300
Vins mousseux	-	-	1571	2400
Eau de vie à la mandarine	804	1707	592	1300
Vin rouge primeur	-	-	594	20000
Eau de vie de vin	-	-	212	1800

Source : Rapport d'activité de la SLB, Juillet 2008 et prévision

Unités : Gamme en qualité (en litre) ; gamme en cacheté (en bouteille)

Ce tableau montre que la production de la SLB ne cesse pas de s'augmenter depuis 2007 et que d'autres gammes de produits ont apparus.

La vétusté et l'obsolescence des matériels de caves en construction constituent des fois un handicap pour mener des travaux de pointe de vinification. La SLB dispose aussi d'un grand alambic servant à produire des eaux de vie. L'alambic a pour rôle de distiller des vins de presse blancs (jus de presse après fermentation) pour obtenir des eaux de vie de vin. Il faut séparer les têtes d'alcool (méthanol), plus volatile, à 90°, le cœur d'alcool (alcool éthylique ou éthanol à 75°, et la queue d'alcool (alcool supérieur), -40°. Le rendement de l'alambic dépend du taux d'alcool du vin de presse ou les avariés. C'est l'alcoomètre qui sert à tester le taux d'alcool obtenu de l'alambic.

### Disponibilité des autres matières :

- Toutes les caves sont approvisionnées en eau potable
- Les caves de Soaindrana et d'Alakamisy Ambohimaha sont alimentées directement par l'électricité de la JIRAMA tandis que les autres utilisent des groupes électrogènes pour la production d'énergie.
- Presque toutes les caves sont couvertes par les réseaux téléphoniques
- Les plaques de filtration, les bouchons et les capsules sont importés de France et l'approvisionnement se heurte des fois à des problèmes dus à l'insuffisance de trésorerie.
- Les sucres sont achetés sur place, aucun problème de pénurie n'a été constaté.

**Tableau N°IV: Qualités des matières premières et matières consommables**

DÉSIGNATION	QUALITÉ	SOURCE
Raisins blancs	Bien mûre	06 secteurs
Raisins rouges	Bien mûre	06 secteurs
Bouchons	Agglomérés	France
Capsules	Rétractables	France
Sucres	Blanc ou blond	Marché local
Bouteilles	Recyclées	Collecté sur place
Produits œnologiques	Bonne	Marché de Tanà
Electricité		JIRAMA, Groupe électrogène
Eau	Potable	Source de pompage

Source : Résultat d'enquête auprès de la SLB, Août 2009

Comme nous avons annoncé dès le début de notre travail, certaines matières premières et consommables sont fournies dans notre île, et d'autres sont importées de l'extérieur, en particulier de la France.

## Section II : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

La direction des Ressources Humaines engendre dans son sein deux services : service administration, service personnel

### §1 : Effectif et droit du personnel :

Le nombre total du personnel est de 83 dont 06 cadres. La société embauche des temporaires pendant les vendanges. La SLB emploie des simples ouvriers, des ouvriers spécialisés, des temporaires et des contractuels, des techniciens cadres pouvant devenir de cadre

supérieur et quelques cadres hors catégories. Mais on observe parfois des personnels trop nombreux au sein du département vinification, par contre des manques de personnels sont constatés dans l'équipe commerciale. Il avait des moments où la SLB n'arrive plus à payer les salaires du personnel et les cotisations auprès de la CNAPS, OSIEF et l'IRSA ; mais actuellement tout le personnel sont rémunérés mensuellement, et sont tous affiliés à la CNAPS et l'OSIEF.

#### §2 : Comportement et compétences du personnel :

Dans la relation sociale au sein de la SLB, on observe le respect de la valeur humaine des personnels, l'ancienneté des personnels très remarquable et l'intégrité des dirigeants. Pourtant, on rencontre des problèmes de motivation de personnels du point de vue salariale, mais il se trouve quand même que le SME est respecté au sein de la SLB.

#### §3 : Appartenance socioculturelle :

Actuellement, les personnels de la SLB sont plus ou moins intégrés et commencent à s'appartenir à la Société tandis que depuis quelques années, aucune appartenance sociale n'a été constatée au sein de la société. Du point de vue culturel, comme la SLB est une société implantée dans la RHM, et que ses actionnaires se limitent dans la viticulture, on constate une forte domination de la culture Betsileo, notamment les us et coutumes Fianarois, Pourtant, on a remarqué une absence de culture d'appartenance au niveau des fournisseurs-viticulteurs et personnel de la SLB.

#### §4 : Méthode de travail et Politique de formation :

En général, le système managérial adopté au sein de la SLB est homogène mais il se trouve aussi que les méthodes de travail et les styles de management de personnel adapté sont différents d'une direction à une autre puisque non seulement les activités sont différentes mais aussi les personnels employés n'ont pas les mêmes compétences. Pourtant, la SLB avait toujours rencontré des problèmes majeurs au niveau de la gérance des personnels, parce qu'auparavant, la gestion du personnel ne basait pas sur la compétence mais sur le fait qu'on est membre de la famille des dirigeants.

A l'heure actuelle, la SLB applique le recyclage annuel du personnel technique et d'encadrement sur place et à l'extérieur assuré par le CFPPA de Beaune : la formation relaie assurée par la Direction Générale et les techniciens aux employés et aux viticulteurs ; le cours de langue anglaise dispensé au siège social ; et aussi la SLB reçoit des stagiaires d'université.

### **Section III : DIRECTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE**

#### §1 : Rentabilité de la SLB :

La rentabilité de l'entreprise est reflétée par l'abondance de son part de marché qui est prouvée par une forte détient de CA et de la marge bénéficiaire. La situation financière de la SLB avait subi des graves difficultés au niveau de la gestion financière et surtout par manque de

comptabilité et tout cela ont entraîné jusqu'à ce jour des défaillances financières. Par contre, malgré la crise politico-économique traversée par le pays, la SLB a pu collecter à ses actionnaires et à ses apporteurs de raisins environ 800 tonnes de raisin durant les derniers exercices, on a constaté une évolution positive au niveau de son CA. Par ailleurs, le poids du passé (charges non réglées en temps réel) a toujours affecté le résultat des exercices actuels. Donc, en dépit de ce redressement effectué, l'assainissement de la situation financière ne se faisait qu'au ralenti compte tenu du poids du passé caractérisé par la lourdeur du passif exigible à court terme et l'absence des capitaux permanents.

#### §2 : Déséquilibre financier :

Ce déséquilibre financier rencontré auparavant est dû à l'insuffisance des valeurs disponibles pour couvrir ses dettes. La situation financière de la SLB rencontre un énorme déséquilibre financier dans la mesure où ces ressources ne couvrent pas ses emplois. Or, en principe, lorsqu'on investit, cet investissement génère petit à petit de bénéfice. Si le délai d'arrivée de bénéfice est très long, alors qu'on finançait un investissement à CT dans un délai de remboursement très court, il y a déséquilibre financier. Ce déséquilibre financier limite la possibilité ou la volonté stratégique. Donc, c'est le cas actuel de la SLB. En occurrence, les passifs courants sont dominés par les dettes sur le partenaire privé.

### **Section IV : DIRECTION COMMERCIALE**

La Direction commerciale exécute la politique commerciale dictée par la Direction Générale, elle anime une équipe de vente, organise le travail commercial. La focalisation sur le diagnostic commercial ne doit pas laisser entendre que la seule performance commerciale est en cause mais renvoyer aussi aux capacités amont, managériales et stratégiques de l'Entreprise. La stimulation des hommes et les actions commerciales très agressives constituent une condition essentielle de l'efficacité de la force de vente. Le diagnostic de l'animation conduit à identifier les moyens mis en œuvre pour donner aux vendeurs la capacité d'agir, et les motiver dans leur activité.

#### §1 : Analyse concurrentielle :

A l'heure actuelle, la concurrence en vin local n'est pas très préoccupante en raison de ce que la qualité de produit LB est meilleure par rapport à ceux de ses concurrents. Par ailleurs, la concurrence est beaucoup plus aiguë par rapport aux vins Sud Africains et Français. La différence en qualité liée au différent cépage et le terroir est l'origine de la supériorité de ces vins étrangers. En plus, le circuit de distribution adopté par les concurrents (en vin local) ressemble à celui qui est pratiqué par la SLB, mais la possibilité d'organiser des événements de promotion dans les grandes distributions et dans les périphériques de Madagascar est une force pour la SLB. Par contre, la SLB contrôle les 70% du marché en vin local, un atout majeur pour elle car le redressement qualitatif opéré avec le conseil régional de Bourgogne depuis l'année 2008 permet à elle de se démarquer de ses concurrents locaux, c'est-à-dire la concurrence en vin local n'est plus

préoccupante pour elle. Comme nous le savons, la lutte concurrentielle dynamise le marché global. Les concurrents actuels de la SLB qui sont surtout les vins Sud Africains et les Vins de Bordeaux sont aussi les sociétés jugées les plus meilleures car ce sont elles qui sont les leaders sur le marché de contrôle et de certification.

#### A : AVANTAGES CONCURRENTIELS ET LES VINS CONCURRENTS DE LA SLB

Les produits de la SLB disposent plusieurs avantages concurrentiels tels que :

- Les prix appliqués par la SLB sont compétitifs et sont très avantageux pour les grossistes.
- En étant mieux suivis, les viticulteurs fournissent des raisins de bonne qualité pour produire le meilleur vin de l'Océan Indien.
- Ces produits sont plus ou moins reconnus mondialement grâce à l'obtention des trophées
- Le partenariat avec les producteurs de vin étrangers (Bourgogne) est en cours.

A Madagascar, 75 % du marché sont contrôlés par les vins étrangers, 25 % seulement revient aux vins locaux, donc on remarque que la force de vente nationale est insuffisante.

#### §2 : Spécificités des produits :

La SLB dispose différents types de produits qui sont classifiés selon leur gamme : les vins tranquilles, les vins effervescents, les liqueurs et les eaux de vie. Elle possède un logo affiché sur les étiquettes qu'elle utilise pour les vins cachetés.

#### A : LES GAMMES DE PRODUIT DE LA SLB

Les vins sont mis dans des bouteilles de 75cl et de 37,5cl. Vin rouge, vin gris, vin rosé, vin blanc sec, vin blanc pétillant, vin blanc moelleux, vin apéritif, vin mousseux, vin rouge primeur, vin rouge prestige, vin gris FHRM, eau de vie de vin, eau de vie à la mandarine, liqueur à l'orange. La SLB dispose actuellement 21 produits en vente tandis qu'auparavant seul les vins tranquilles ont été disponibles sur le marché mais le plus grave c'est qu'en plus, leur goût était aigre. Maintenant, la SLB veut compléter sa gamme de produits. Certains produits existent déjà mais en faible quantité face à une forte demande et que la production n'atteint pas. On peut citer le vin blanc moelleux ayant du succès auprès des consommateurs, mais pas toujours sur le marché, cette situation peut entraîner l'insatisfaction des clients.

#### B : RECHERCHE DE LA QUALITÉ

Des efforts sont entrepris par la SLB au niveau des produits pour garder son image de meilleur vin de l'océan indien. Le vin de la SLB bénéficie des savoirs faire européen vis-à-vis de l'expérience de ses œnologues. Actuellement, la SLB tente de préparer des relèves par rapport à l'élargissement de la gamme. Puis, la démarche qualité ne concerne pas uniquement les produits mais également la Société toute entière. Ces efforts ont été récompensés. Voici ses trophées obtenus :

- 1993 – 1995 – 1997 : AFRICA AWARD
- Xème Trophée d'or à la qualité de New York
- 1999-2003 : New Millennium Golden Europe Award for Quality
- 2005 : International Europe Award for Quality et après 2007, la SLB relevant toujours des Trophées jusqu'à maintenant. En plus, le produit LB est maintenant classifié dans l'AOC : Appellation d'Origine Contrôlée (Critère de référence mondiale)

La SLB recouvre actuellement sa renommée d'antan à la suite des efforts de redressement. La qualité des produits a été améliorée et les gammes n'ont cessé de se multiplier. Il y a lieu de noter que la SLB est la seule maison de vin qui peut élaborer du vin mousseux à la méthode champenoise à Madagascar.

Les chiffres d'affaires n'ont cessé de s'améliorer et la rentabilité a suivi la même évolution. Avec la mondialisation qui se caractérise par la multiplicité de l'offre, pour la SLB, la qualité est devenue un enjeu car elle est source de compétitivité.

### §3: Circuit de distribution :

L'absence d'un site web est un élément qui pourra limiter le degré de connaissance de la SLB et ses produits. Pourtant, une grande entreprise d'une telle envergure doit faire connaître ses produits sur le marché international par le biais de l'Internet...

Le mode de distribution pratiqué jusqu'à présent est la suivante : grandes distribution-grossistes-détaillants et CHR (Cafés-Hôtels-Restaurants). Par ailleurs, il a été constaté que les HR ne sont pas suffisamment touchée, la raison pour laquelle la distribution pour les CHR sera désormais confiée à NETTER MADAGASCAR, un spécialiste de la distribution aux Hôtels-Restaurants. Les dépositaires : sont les revendeurs de vin de la SLB. On trouve seulement ces dépositaires dans les périphéries de la RHM, Analamanga, Vakinankaratra, Amoron'i Mania.

### §4: Étude de marché :

- **Offre et demande** : La SLB produit en moyenne 6000hl de vin par an. L'expérience a montré que 70 % de la production seulement est écoulé sur le marché local. Le report de stock a été toujours observé d'une vendange à une autre. L'offre a augmenté depuis le début du redressement. Le stock actuel de vin est de 750 000 litres au 30/05/09. Par ailleurs, la demande locale, rappelons le est en deçà de l'offre existant, d'où la nécessité d'exporter une partie de la production.

- **Les cibles** : tous les consommateurs des vins locaux et étrangers.

- **Les fournisseurs** :

a) matières premières : les viticulteurs actionnaires qui fournissent les raisins de la SLB

b) étiquettes et matériels de bureaux : l'imprimerie Miarinjato à Fianarantsoa,...

c) bouchons et surcapsules : ils sont importés de France

d) goupillons et cageots : Ankofafa, Hazovato Talata Ampano Fianarantsoa

e) produits œnologiques : SPCI Faravohitra

- **Les prix** : de leurs produits varient suivant les gammes de qualité des vins et selon les catégories de clientèle. Il est évident que ce sont les grossistes qui bénéficient des prix les plus avantageux. Le prix de la SLB est trop bas par rapport aux vins étrangers alors la qualité de leur produit, ni les étiquettes, ni le goût ne semble ne pas avoir de différence.

- **Publicité** : pour mieux connaître ses produits, la SLB pratique le MIX de communication (publicité, sponsoring, promotion de ventes, relation publique,...)

Nous avons donc terminé notre première partie avec ce troisième chapitre qui nous a permis d'accéder à la deuxième partie de notre travail, l'analyse des difficultés de la SLB dans chaque direction : commerciale, technique, financière et ressources humaines et ensuite des propositions de solution de redressement et de réorganisation qui sont relatives aux problèmes identifiés auparavant.

## **DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ET REDRESSEMENT DE LA SLB**

Dans la présente partie, nous allons procéder à l'analyse critique des difficultés de la SLB dans chaque direction : commerciale, technique, financière et ressources humaine et ensuite des propositions de solutions de redressement et de réorganisation qui sont relatives aux problèmes identifiés auparavant.

## **Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DES DIFFICULTÉS DE LA SLB**

Malgré ses fortes potentialités, la SLB est confrontée à des problèmes d'ordre conjoncturel compte tenu de la situation politico-économique que traverse le pays (les différents crises), mais aussi des problèmes de gestion interne de la Société depuis 2002. Tout cela constitue des menaces et faiblesses qui perturbent la survie de la SLB. Le chapitre suivant va analyser tous les problèmes rencontrés au niveau de chaque direction avant sa phase de redressement.

### **Section I : PROBLÈMES ORGANISATIONNELS ET RESSOURCES HUMAINES**

Face à la situation difficile dans laquelle se trouve la société, il est évident que celle-ci a des impacts néfastes dans le domaine des ressources humaines. Ainsi, on va voir dans cette section les problèmes de gestion du personnel.

#### *§1 : Problèmes liés à la gestion du personnel :*

##### **A : DÉMOTIVATION DU PERSONNEL**

Le personnel est démotivé :

➤ **Moralement**

Cette démoralisation du personnel avait dû à l'absence d'une place importante et sérieuse dans la formation du personnel avant le redressement. Ainsi, l'existence de conflit interne a aggravé la situation. Ce dernier est causé par certains désaccords entre les actionnaires, les Conseils d'Administration et les dirigeants sur les décisions stratégiques à prendre. Cette situation rend malsain l'environnement interne de la société.

➤ **Par le salaire non motivant**

Le personnel n'est pas motivé surtout sur la question de sa rémunération. Le niveau de salaire était très bas. Ainsi, certains avantages, indemnités et primes qu'on lui avait accordés auparavant sont supprimés, comme le treizième mois, ....

➤ **Par le non équipement**

On a vu aussi que le personnel est non équipé. En effet, l'insuffisance des matériels utilisés démotivait le personnel de la société. On leur demandait de faire leur travail voire de l'améliorer alors qu'il ne disposait pas des moyens nécessaires.

##### **B : CONFUSION DES FONCTIONS ET/OU TACHES**

Au niveau de la structure et des fonctions, il y a une confusion dans la prise des responsabilités et dans l'exécution des tâches.

On a remarqué l'existence de confusion amenant certains défauts comme le retard de décision et d'ordre qui est causé par l'hésitation de certains responsables de prendre sa responsabilité devant le problème qui se pose.

Vis-à-vis de la structure, la mise en place d'une direction ressources humaines qui divise certaines tâches et activités qui peuvent être combinés dans une fonction (décentralisation inutile), si bien que certain personnel manque de travail alors que d'autre endosse plusieurs charges. L'existence de mutation du personnel à un autre service est aussi source de cette confusion.

On a remarqué aussi que l'absence de manuel de procédure au sein de la société a causé ces confusions des tâches. Les difficultés se présentent surtout lors du remplacement d'un personnel à son travail, au moment où celui-ci est absent ou en congé.

La non maîtrise du contrôle interne au sein de la société était un facteur de problème majeur qui entraînait des graves difficultés informationnelles au niveau des départements, et surtout dans l'exécution des activités principales de la SLB.

#### §2 : Le statut juridique de la société :

La SLB rencontre aussi des problèmes de statut juridique, puisque le statut appliqué est non adapté à une véritable société anonyme (S.A), alors que la plupart des paysans n'ont pu la chance d'avoir des connaissances intellectuelles suffisantes pour être un actionnaire d'une S.A.

Donc, si un dirigeant nommé par ces derniers est mal intentionné, ces actionnaires ne pouvaient rien faire que subir des conséquences car il va profiter les faiblesses de certains actionnaires pour son intérêt personnel. C'était le cas de la SLB durant quelques années d'où succession des dirigeants incompetents après le directoire de l'ex-Directeur Marius RAZANAKOLONA ; alors la gestion convenable de la SLB était inexistante que depuis son redressement en 2007.

## **Section II : PROBLÈMES FINANCIÈRES**

La SLB a connu de sérieux problèmes de structure financière depuis presque une décennie. Son redressement depuis 2007 a appelé l'appui d'un organisme de financement notamment dans la reconstitution d'un fond de roulement (FR). Par ailleurs, le partenaire privé ENTREPRISE KINGA qui a soutenu le redressement par le règlement des arriérés dus aux viticulteurs, l'achat des fournitures œnologiques et le renforcement du parc automobile réclame actuellement le remboursement de ses concours, tandis que sa situation financière actuelle ne pourra pas régler ses dettes. Les difficultés financières de la SLB sont citées comme suit :

#### §1 : L'actif net :

La dégradation des fonds propres suite à l'accumulation des pertes successives enregistrées d'un exercice à un autre s'est soldée par une évolution de l'actif net dans le même sens. Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les valeurs immobilisées inscrits au bilan ne reflètent pas la totalité du patrimoine de la société, faute de régularisation administrative de la situation de ce dernier (mutation, immatriculation, ...) (cf. Annexe 2 : Tableau du patrimoine)

De tout ce qui précède, le capital de 100 000 000 d'Ariary inscrit au passif du bilan ne représente que la valeur des apports initiaux des 625 actionnaires, soit l'équivalent des contreparties en numéraire des actions (01 action = 25 ares de vignobles), raison pour laquelle la régularisation administrative du patrimoine et la conversion de la valeur de celui-ci en capital ne fera qu'assainir la structure financière de la société notamment au niveau de l'actif net.

Les valeurs immobilisées actuelles sont composées en grosse partie des matériels roulants achetés d'occasion de France depuis le redressement en 2007 (camions et voitures de liaison) et les achats des matières premières et des fournitures œnologiques (sucre, raisin, bouchon, bouteilles, capsules, produits d'entretien de cuves, ...). Par ailleurs, les actifs courants sont actuellement marqués par la prédominance du stock de vin en cuves de l'ordre de 600 000 litres, et que les vins issus de la vendange 2009 sont encore intacts.

#### §2 : Le fonds de roulement (FR) :

La structure financière est marquée par une insuffisance de FR de 600 948 244 Ariary au 31/05/09 (cf. Annexe 4 : Bilan au 31/05/09). Cette situation est due rappelons-le à la dégradation des Capitaux Propres (CP). Par ailleurs, la marge d'endettement à terme est intacte. Les dettes en cours actuels sur le CACR (Cellule d'Appui pour les Crédits Ruraux) et le partenaire sont exigibles à court terme et a servi aux règlements des arriérés des viticulteurs en 2004 et 2005.

Les créances du partenaire « Entreprise Kinga » ont servi aux règlements des arriérés des viticulteurs en 2003 à 2006, aux paiements des vendanges 2007 et 2008, aux achats de fournitures œnologiques, aux véhicules de transport, au financement du fonctionnement 2007,... D' où un déséquilibre de la situation financière par accroissement rapide du Besoin en Fond de Roulement (BFR).

#### §3 : La trésorerie :

La VRD du bilan de la SLB est très inférieure à la DCT, la trésorerie de la SLB ne peut pas acquitter les remboursements à court terme qu'il a fait au sein de l'entreprise KINGA et au CACR, puisque la SLB a encore trop de stocks et a fait trop d'investissement sur les immobilisations. La trésorerie active est certes faible en raison du règlement progressif des viticulteurs alors que les délais du crédit client est d'ordre de 60 jours. Donc, on a encore affaire à un résultat négatif. D'où, insuffisance du niveau de trésorerie pour affronter les obligations de la société.

#### §4 : La rentabilité (cf. annexe 3 : Compte de résultat au 31/05/09)

La structure financière est déséquilibrée et malgré le développement des activités observées depuis 2007, la rentabilité était toujours insuffisante en raison du poids du passé et du loyer de l'argent du partenaire financier. Donc, la rentabilité des activités a été toujours minée par le poids du passé, soit les charges d'exploitations des exercices antérieurs qui ont été imputées aux exercices 2006/2007 et 2007/2008. Les intérêts dus au partenaire ont également affectés le résultat des activités malgré l'évolution du CA.

§5 : Problème fiscal pour une pénalité fiscale importante :

Par la mauvaise gestion antécédente (absence de comptabilité), la SLB a été pénalisée d'une somme largement importante qui a affecté son résultat financier jusqu'à maintenant.

§6 : Prévisions et autres problèmes financiers :

Si on prévoit à la réalisation des impôts et arriérés, des organismes sociaux, des remboursements partiels du partenaire, des achats de matériels de caves, du règlement des arriérés des viticulteurs, la SLB sera encore déficitaire dans l'exercice 2010, à moins que des mesures immédiates d'assainissement financière ne doivent pas entreprendre le plutôt possible. Certes, la SLB, subit d'autres problèmes comme : l'absence de la CAE pour les analyses des coûts, l'incapacité de s'autofinancer pour le moment dues à ses difficultés de trésorerie, l'absence des procédures comptables, le problème d'organisation comptable, la manque de compétence financière de certains personnels du département par absence des formations.

**Section III : PROBLÈMES LIÉS A LA DIRECTION COMMERCIALE**

§1 : Concurrence étrangère :

Ce problème est dû à la menace de bataille entre les concurrents étrangers par les capacités des vins étrangers à surmonter les barrières à l'entrée et aussi ses capacités d'investissements.

Ces produits étrangers vont toujours accaparer une part de marché des entreprises implantées dans le secteur et entraînera une baisse de quantité de la vente. De toute façon, vu les problèmes rencontrés par la société, ces vins arrivent à dominer le marché local tandis qu'ils sont trop chers, pourtant, les goûts semblent ne pas avoir trop de différence à celle de la SLB. Le projet d'exportation en Chine depuis 2007 a eu un problème au niveau de la douane Chinoise, compte tenu de ce que les échantillons envoyés ont été confisqués pour des raisons inconnues jusqu' à ce jour. L'exportation vers l'île Maurice de l'an dernier, a été suspendue à cause de la crise politico-économique qui sévit chez nous.

§2 : Difficulté au sein de l'organisation interne des travaux commerciaux :

**A : PROBLÈMES MATÉRIELS**

Pendant l'exécution du travail, les commerciaux ont toujours des problèmes de récipient par les manques des tuyaux, les litrages des fûts et cuverie (pour les ventes des vins en vrac) et par l'insuffisance des matériels pendant les ventes et durant les transports de produits, ainsi, on voyait toujours des casses par le conditionnement inapproprié (cartons et cageots en bois).

## B : PROBLÈMES AU SEIN DU SERVICE MAGASIN

Au service magasin :

- Le travail est trop manuel, pas de matériel informatique pour gérer les stocks, alors c'est une perte de temps. On se voit aussi que le travail est trop chargé (risque des erreurs et omissions).
- Il y a un problème du défaut de litrage de cuverie, de tonnelet, des bidons et jerricanes, par exemple : au lieu de 1000 litres, il est en total 970 litres, donc une perte de 30 litres environ à chaque entrée, d'où les stocks ne peuvent jamais être exacts. Le transvasement<sup>1</sup> fait perdre 5/1000 (cinq pour mille) litre de vin. Il s'agit du déchargement des produits du camion au dépôt Isaha. Les récipients de mesure ne sont pas gradués et s'ils le sont, certains ne sont pas normaux. Ainsi, le récipient servant pour la mesure volumique du vin qui excède de 0,04 litre (c'est-à-dire 1 litre de récipient normal= 1,04 litre du récipient que le magasinier utilise. Cet excédent est ressenti sensiblement si l'on doit fournir une grosse quantité de vente et aura un impact négatif sur la rentabilité commerciale.

### §3 : Problèmes de part de marché national et d'extension non favorable :

La part de marché local était insuffisante pour la SLB pendant la période de souffrance qu'elle a vécue. La vente est devenue faible et dégageait toujours un résultat perte dû à la mauvaise qualité des vins : conséquence du manque d'entretien des cuves de stockage (parois intérieures non peintes). En effet, les produits LB se voyaient rare sur le marché. En plus, les autres concurrents de la même filière lui profitaient pour développer leurs activités respectives.

### §4 : Retard de l'encaissement :

Le problème est au niveau de la politique de crédit clients pratiquée par la société. On dirait qu'ils sont libres de choisir la façon de règlement de leurs dettes. Par exemple, sur les ventes périphériques, puisqu'elles ne se font que par semaine sur la même région, l'encaissement des ventes à crédit se fait donc au plus vite dans le cours de la semaine. Et le pire, c'est que les autres décident de les payer par tranche.

Concernant les clients grossistes et détaillants, il leur est arrivé de poser des chèques à titre de garantie lesquels sont classés jusqu'à ce que les clients fassent le paiement en espèces. Vu le retard de paiement, le responsable essaie de faire de relance en envoyant un agent commercial chez eux, cette démarche ne peut pas apporter grande chose à défaut d'une politique de crédits clients qui n'est pas clairement définie.

---

<sup>1</sup> Action de verser un liquide d'un récipient dans un autre.

## **Section IV : DIFFICULTÉS TECHNIQUES, PROBLÈMES JURIDIQUES ET DE SECURITÉ**

Nous avons constaté que le problème rencontré au niveau de la direction technique est lié aux difficultés dans la viticulture et la vinification. On peut dire aussi que les problèmes techniques de la SLB se situent au niveau de la vétusté et l'obsolescence des matériels.

### **§1 : Département viticulture :**

Normalement, la production annuelle de la SLB est environ 700 à 800 tonnes de raisins par an, mais depuis 1998, le non paiement à terme des achats de raisin à chaque vendange<sup>1</sup> engendre des problèmes au niveau des viticulteurs et entraîne la diminution de la production annuelle, par exemple : en 2005, la production totale reçue par la société est de 140 tonnes.

Depuis le redressement, la nouvelle direction générale a pu régler les arriérés 2003-2004-2005-2006. La production s'est donc améliorée.

### **A : DÉMOTIVATION DES PAYSANS VITICULTEURS**

C'est un grave problème puisque tout cela a entraîné la réduction des productions et la mauvaise qualité des raisins et, par conséquent, la qualité du vin. Elle est due à des vendanges non réglées en temps réel (exemple : la vendange 2003 n'a pas été réglée qu'en 2007). Le risque grave pour cette démotivation est que ces viticulteurs ne vendent plus leurs raisins au sein de la SLB mais ils cherchent d'autres opérateurs qui peuvent leur donner satisfaction, ou bien, ils cherchent d'autres acheteurs et à n'introduire à la SLB que peu de raisins, juste pour garder le titre en tant qu'actionnaire. Donc, on a constaté un abandon de plusieurs parcelles de vignes et à ce moment là, la SLB ne peut plus collecter que quelques tonnes de raisins. Tout cela a nui les activités de la SLB à commencer par la diminution de la production annuelle, les CA, ...Puisque la démotivation des viticulteurs est la source de la pénurie des raisins.

Quant aux vulgarisateurs, ils seraient plaints des moyens de déplacement lors de leur tournée. Le problème se posait aussi à propos des intrants agricoles (engrais, insecticides) pour assurer l'encadrement des viticulteurs, d'autres outillages comme les sécateurs<sup>2</sup>.

Les causes de cette démotivation pouvait être : l'insuffisance de l'encadrement, et l'absence d'entretien phytosanitaire et fumure, ainsi que le vieillissement des matériaux (poteau et fil de fer, charrues, charrettes, ...).

### **B : PROBLÈMES CLIMATIQUES ET AGRICOLES**

La grêle, le cyclone et la sécheresse entraînent une mauvaise conséquence sur la qualité de vignes livrées par les paysans. Les raisins peuvent être détruits par ces catastrophes naturelles et la récolte est mauvaise. Cette mauvaise qualité a une nuance à la vinification car l'abondance en excès de la pluie par exemple diminue les quantités de sucre dans les raisins. En plus, les chiens diminuent la récolte puisqu'ils mangent les grappes de raisins qui vont se mûrir. En fait, le cépage adopté par la SLB est non concurrentiel par rapport aux vins Sud-Africains et le reste du monde.

---

<sup>1</sup> Récolte du raisin destiné à produire du vin, le raisin récolté, époque de la récolte du raisin.

<sup>2</sup> Outils en forme de gros ciseaux pour tailler les rameaux, les branches de vigne.

Les maladies des vignes : les cultes<sup>1</sup>, les grillons<sup>2</sup>, l'oïdium<sup>3</sup>,...

§2 : Département Œnologie et vinification :

La vétusté et l'obsolescence des matériels occupent les problèmes de la vinification

A : PANNES FRÉQUENTES DES MACHINES

En effet, depuis sa création en étant encore sous la tutelle de la fédération Suisse jusqu' à l'heure actuelle, la majorité des infrastructures de base nécessaires à la vinification n'ont pas été renouvelées. Les équipements qui sont utilisés de nos jours sont encore ceux qui sont utilisés auparavant. Ils sont actuellement obsolètes, par conséquent, on rencontre souvent des problèmes :

- La vétusté du matériel et l'incendie de la cave centrale en 2002 entraînent des conséquences négatives au niveau de la vinification. On constate aussi qu'il y a une inexistence d'entretien et de réparation.
- Le matériel d'œnologie est constitué par des cuves de vinification en béton et des cuves en acier recouvertes de résine époxy. Elles sont en très mauvais état, il est d'ailleurs difficile de se fournir de la peinture alimentaire. L'intérieur semble à revoir. Les cuves sont lavées à l'eau sans ajout de détergent.
- Le pressoir est un très vieux pressoir continu, qui n'est plus en état pour produire des produits corrects. Il semble que ne soit utilisé que le jus d'égouttage. Chacune des caves possède un matériel du même type qu'il conviendrait de renouveler rapidement.
- Une pompe et une centrifugeuse sont également disponibles, il s'agit de matériel fourni par la coopération suisse lors de leur travail sur la zone. Il est difficile de les entretenir par manque de pièces et de se procurer les tuyaux et raccords nécessaires.
- Une tireuse à 6 becs et une boucheuse sont également présentés pour assurer la mise en bouteille. Ces matériels sont vieux, alors, on doit les utiliser avec beaucoup de précautions néanmoins les bouteilles de récupérations.

Enfin, un autre problème, et non des moindres, du secteur vitivinicole à Madagascar concerne la disponibilité des bouteilles en verre. Il n'existe, dans tout le pays, pas une seule usine qui en fabrique. C'est pourquoi on récupère et recycle les mêmes bouteilles, souvent dans les conditions hygiéniques appropriées.

Leur panne a pour conséquence de retarder les vendanges voire la vinification. Pour l'Alambic, la production des eaux de vie peut être bloquée et amenant ses pénuries. A cet effet, les responsables sont obligés de s'adapter à la situation et affectant la production avec les matériels

---

<sup>1</sup> Petits insectes qui dévorent les tiges et les coupent.

<sup>2</sup> Insectes qui détruisent les bourgeons des pieds de vigne.

<sup>3</sup> Insectes blanchâtre qui affectent les raisins et ralentissent le développement des raisins.

restants et aussi en augmentant la durée et les produits de traitement. C'est-à-dire, en renforçant ce traitement afin d'assurer la limpidité abstraite des vins. Quant aux lavages et étiquetages, ils sont assurés manuellement. En bref, on peut dire que, c'est à cause de l'irrégularité de l'entretien et qui ne se fait que lors de l'apparition des problèmes mécaniques que les pannes soient fréquentes.

### §3 : Problèmes de sécurité :

#### A : LES CONTREFAÇONS ET DETOURNEMENTS

Le vin LB a été victime d'une contrefaçon. Les bouteilles portant la marque de la société ont été utilisées et remplies par d'autres vins avant d'être mis sur le marché. Ce vin étant de qualité médiocre.

Un détournement de 16 200 bouteilles, soit d'une valeur de 50,6 millions d'Ariary a également été signalé. Parmi les personnes impliquées dans ce détournement, on compte un ancien responsable de la société. Ce détournement est sans doute le plus grand scandale qu'est connue la société.

Ces problèmes ont occasionné des pertes financières considérables et ont terni l'image de la marque. La SLB s'est retrouvée presque au bord de la faillite.

Les problèmes de contrefaçons et de concurrence déloyale sont fréquents. Les concurrents cherchent à copier les produits LB dont la réputation n'est plus à faire et espèrent ainsi augmenter leurs ventes. Il s'agit entre autre d'utiliser un logo presque semblable à celui de LB. Les consommateurs inattentifs pourraient ne pas remarquer la différence lors de l'achat.

#### B : PÉNURIE DES MATIÈRES UTILISÉES

De nombreuses fournitures et produits œnologiques ont été incendiés en Avril 2002. Ce phénomène a sérieusement affecté la production, le stock pour quelques années, ... car il manifestait le sucre, les bouchons, les capsules rétractables, les produits œnologiques et le laboratoire. L'alambic a été également touché et n'a été réparé qu'en 2007. Le vieillissement des matériels, l'incendie criminel de la cave centrale (magasin, laboratoire, bureaux et 3 grands cuves de 100 000 litres) ont entraîné des méfaits au niveau de la vinification jusqu'à son redressement actuel, puisque tout cela a entraîné des cuves inutilisables, et des matériels de laboratoire incomplet. Par conséquent, le programme de vinification est retardé, entraînant la réduction de la capacité de production. Les problèmes de bouteille bourguignonne et les bouteilles blanches qui sont en voie de disparition gênent la standardisation des produits point de vue forme et couleur de bouteille pour la production.

Le lavage manuel des bouteilles par manque des machines entraîne une lenteur de production (perte de temps) car les 15 personnes destinées pour le lavage des bouteilles ne finissent que 70 cageots par jour au maximum avec le fût de chauffage, donc, c'est une mise en bouteille très insuffisante de point de vue concurrence. En effet, la direction technique de la SLB

rencontre aussi des difficultés dans la mise en œuvre de l'automatisation, technicité, insuffisance et problème de compétence et de qualification de certains personnels techniques.

§4 : Problèmes juridiques :

La SLB rencontre des problèmes juridiques dans le fonctionnement normal de ses activités. Par exemple, dans la publicité, face aux lois et règlements qui régissent la publicité des boissons alcooliques. Les impôts et les droits qu'elle doit payer et régler sont trop chers et cela entraîne une disponibilité limitée et cherté des intrants pour les importations. L'interdiction partout pour lancer leurs produits qui sont considérés comme des produits sensibles. Les procédures à suivre pour les licences et autorisations de ventes sont limitées.

En ce qui concerne la finance publique, la société est assujettie :

- aux droits d'accise <sup>1</sup>
- à la taxe Jeunesse et Sport (4 Ar /litre)
- à la TVA (20%)
- à l'IBS
- à l'IPPB

La société paie en moyenne 5 Millions d'Ar par mois d'impôts, toutes taxes et impôts confondus sauf l'IBS.

---

<sup>1</sup> Taxe perçue sur la consommation et sur la commercialisation de certains produits sensibles et alcooliques dans un territoire, il est calculé à partir des taux sur les alcools à prélever par hectolitre d'alcool vendu, c'est aussi un droit à acquitter pour accéder à la consommation de certains produits comme le tabac et l'alcool.

## **Chapitre II: LE REDRESSEMENT DE LA SLB**

L'objectif principal dans ce redressement est d'améliorer la capacité de production, de réorganiser l'activité commerciale, d'assainir la situation financière et à solutionner les problèmes des ressources humaines et du personnel de la SLB.

### **Section I : RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ**

Cette section va proposer à la SLB quelques idées de réorganisation et de solution de redressement pour la gestion du personnel et sa structure organisationnelle.

#### **§1 : Réorganisation de la structure de la SLB et revue du statut juridique :**

Un nouvel organigramme est proposé à la SLB pour éviter les courts circuits organisationnels pendant l'exécution des tâches, équilibrer les tâches au sein de chaque direction afin d'assurer un meilleur contrôle interne. De plus, il est essentiel d'instaurer une nouvelle tâche et fonction utile et efficiente : un département Communication et Qualité, lié directement à la direction générale.

Cet organigramme permettrait à la SLB de mieux différencier clairement les FATO dans l'atteinte de son objectif et l'adoption de sa politique générale. (Cf. en annexe 5 : Proposition de restructuration organisationnelle de la SLB).

LA DIRECTION GÉNÉRALE (DG) : Trois directions seront rattachées hiérarchiquement à la DG pour la gestion des activités de la société ainsi que le service communication et Qualité situé à la cave Soaindrana.

LE SERVICE COMMUNICATION ET QUALITÉ est conçu pour assurer une meilleure formation concernant le contrôle qualité des produits (spécialiste en contrôle qualité).

LA DIRECTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE (DFC) comprend 03 départements : département Comptabilité assurant le service caisse, le département Finance divisé en 2 services : le service recette et le service dépense, et le département Recouvrement qui gère le recouvrement de la société (impôts, finances publiques...) et assure le suivi comptable et financier.

LA DIRECTION COMMERCIALE (Dir. Com) a 03 principaux départements : le département Approvisionnement : il assure les achats locaux et les importations, le département Vente national au sein des agences à Madagascar dont l'agence de Fianarantsoa, Tananarive, Tuléar, Tamatave, et Majunga et le département ventes exports dont la Chine, le Maurice,...

LA DIRECTION TECHNIQUE (DT) est composée de 02 grands départements : le département Cave composé d'un laboratoire et d'un service maintenance industriel, le département Viticulture assure le domaine expérimental et la vulgarisation. Il assure ses fonctions au sein de ses six secteurs repartis dans la RHM.

Procéder au changement de statut ou quelques articles de statut mais seulement par décision des AGE pour gérer les problèmes statutaires de la SLB.

§2 : Motivation du personnel :

Même si la société se trouve dans une situation difficile, il faut reconnaître aussi que les facteurs humains jouent un rôle important. La motivation est indispensable, si non, sous peine d'aggraver la situation. Les experts en management moderne et les théories sur l'organisation qui s'y rapportent ont tendance à accorder autant d'importance au climat social de l'entreprise et aux facteurs économiques traditionnels : le comportement des individus au sein des secteurs elles-mêmes. Entre autres, on considère toujours les primes et d'autres mesures initiatives de ce type comme des méthodes de motivation efficaces pour accroître la compétitivité des entreprises et gagner les parts de marché. On suggère aux responsables de répondre aux attentes de leurs subordonnées et d'encourager leur participation aux prises de décision sur l'avenir de la Société un facteur de motivation du personnel.

A : FAIRE PREUVE DE RÉPONDRE A LEURS ATTENTES

- Essayer de résoudre les problèmes salariaux : par l'éclaircissement de la politique salariale, Ainsi, il est important de respecter la régularité du règlement des salaires mensuels. Certes, il faut insister aussi sur la nécessité des révisions des salaires des personnels (avantages, primes, ancienneté, indemnités...) liés à la perte de pouvoir d'achat actuel pour leur motivation.
- Essayer de résoudre les conflits internes afin de pouvoir mettre en place un environnement sain et stable aussi bien pour ceux au pouvoir que pour le personnel. C'est-à-dire, rétablir un bon climat social favorable, animer les équipes par le même esprit d'exigence et d'activités.
- Essayer d'améliorer les conditions de travail (hygiène, sécurité...) : consacrer d'avantages d'efforts et de créativité pour réaménager l'organisation du travail en vue d'améliorer les conditions physiques (fatigue, ...) et de développer les possibilités de satisfaction au travail (autonomie, liaison de groupe, finalité visible du travail) tout en leur proposant les matériels qui leur sont très indispensables. Donc, il est nécessaire de renforcer les sécurités matérielles des personnels. En outre, il faut penser à l'amélioration des performances du personnel. Donc, faire acquérir à l'ensemble du personnel les qualités nécessaires pour établir la compétitivité de l'entreprise dans cette phase de redressement et pour cela, faire en sorte que chaque salarié soit conscient du rôle qu'il joue dans la SLB. Cela signifie que la rénovation des connaissances et comportements du personnel est l'un des moyens permettant d'améliorer les conditions de travail.

## B : ENCOURAGER LA PARTICIPATION DU PERSONNEL AUX PRISES DE DÉCISION SUR L'AVENIR DE LA SOCIÉTÉ

Comme le salarié ne cherche plus seulement à gagner sa vie, il cherche aussi dans le travail une occasion d'exprimer sa personnalité. Ainsi, il faut reconnaître que le salarié est un partenaire avec qui l'entreprise doit s'accorder, une sorte de client à qui il faut vendre l'entreprise et son organisation. En effet, sa participation aux prises de décision est indispensable. D'où, sa participation active à l'effort de redressement est une condition de réussite. Cette participation peut se montrer par la prise en compte de ses idées. Pour ce faire, il faut d'abord commencer à lui transmettre des informations fréquentes et sincères sur la situation réelle de la société qui lui fait dire que « au moins maintenant, on sait ce qui se passe ». Donc, ce qui fait remonter son morale. Mais le plus important aussi c'est d'avoir sa confiance. Ensuite, il faut essayer de mener des discussions entre dirigeants et l'ensemble du personnel concernant cette situation, mais surtout d'accorder un droit de parole à chaque salarié, sur son travail et sur les mesures qu'il envisage de l'améliorer. Enfin, on sait que la décision revient toujours à la direction, c'est-à-dire que la décision lui revient de droit, plus précisément, la détermination des décisions stratégiques. Mais, comme le personnel joue un rôle important pour parvenir à leur finalité, il est évident qu'il connaît les grandes lignes de la stratégie globale et qu'il soit au courant des décisions stratégiques concernant directement son activité ou tâche et d'en avoir leur adhésion. En résumé, l'avenir de la société est aussi entre les mains du personnel, c'est pourquoi, leur contribution compte beaucoup et la clé de cette contribution c'est leur motivation dans tous les aspects.

### §3 : Redéfinition du rôle des différents FATO (réorganisation du travail)

Cet aspect a pour rôle de rappeler aux différents responsables leur propre occupation afin de pouvoir respecter les uns des autres, de bien organiser sa manière à attribuer les tâches et les fonctions sous leur responsabilités. Dans ce cas, il faut que ses tâches soient confiées à des personnels compétents répondant au profil requis pour respecter l'adéquation profil poste. Le responsable personnel est incité à sortir un ordigramme<sup>1</sup> de chaque employé pour que chacune sache leur tâche et une attribution et pour mieux exploiter les ressources humaines à l'avantage de la SLB. Le manque de personnel est un handicap pour la bonne marche de la société. Le recrutement est une solution pour y remédier, et ce recrutement doit se faire dans les normes et dans les attentes de la SLB.

### §4 : Mise en place du manuel de procédure pour un bon contrôle interne :

Le « contrôle interne » est l'ensemble des systèmes de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise pour assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la pérennité et le développement des activités, et enfin la qualité de l'information d'une part et d'autre part, il

---

<sup>1</sup> Organigramme ou graphique qui représente l'enchaînement logique des opérations d'un programme

manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Ce manuel va représenter les procédures à suivre pour chaque département afin d'exécuter de façon correcte ses tâches. Ainsi, il permet aux intervenants dans le circuit de savoir quelles matières ou documents doivent ils utiliser pour l'exécution de leurs tâches ainsi que les personnes qui interviennent à chaque tâche. Il sera établi pour chaque domaine d'activité et sera composé de : procédure de viticulture, procédure de vinification, procédure commerciale (vente, achat, stock, cave, siège, importation et exportation), procédure au niveau du service logistique (réparation des matériels roulantes et matériels de vinification...), et procédures financières, et enfin la procédure au sein du département personnel. La procédure joue donc un rôle important aussi bien au niveau de la fiabilité des informations financières qu'au niveau de l'organisation administrative de l'entreprise. Des DCD seront donc classés pour y mettre en place. En outre, comme la société est en période de redressement, le rôle qu'assume chacun n'est plus le même qu'avant. Il se trouve que, le redressement exige de la part de la direction, des cadres, un surcoût de travail, il en est de même pour les subordonnés. Alors, cette procédure est aussi indispensable au personnel concerné car il lui apporte un aide-mémoire simple mais suffisant pour être efficace dans la majorité des cas de figures possibles sur le sujet et dans son intervention sur le cadre de redressement de la Société.

#### §5 : Style de management applicable :

Il est proposé à la SLB d'adopter la stratégie sur l'ergonomie<sup>1</sup> ou d'adopter la théorie Z d'OUCHI (1983).

Cette théorie consiste à dire que seuls les travailleurs heureux et concernés ont la clé de l'accroissement de la productivité. D'où, l'instauration de la coopération, la confiance au sein de la société et la productivité qui peut être obtenue par la :

- **Prise de décision en commun** : sans pour autant s'arroser le droit d'empêcher un cadre de réaliser un projet auquel il croit sincèrement,
- **Possibilité de travail autonome** : sans surveillance où l'on gagne la confiance de ses pairs et des ces chefs qui savent que l'on travaille pour le besoin de l'entreprise,
- **Existence de philosophie ou de culture de l'entreprise** : l'esprit de l'entreprise par l'esprit d'appartenance à l'Entreprise pouvant être technique ou tourné vers de relation sociale ou tournée vers le bien être des individus. Une étude des comportements de tous les personnels de l'entreprise est conseillée pour adopter d'autres styles de management afin de gérer les personnels. Par exemple, l'adoption de la théorie de « Carotte de Bâton » qui consiste à donner des récompenses, des primes et promotion... pour ceux qui travaillent bien (carotte). Par contre utiliser « le bâton » pour ceux qui travaillent mal et

---

<sup>1</sup> Etude quantitative et qualitative du travail dans une société, visant à améliorer les conditions de travail et à accroître la productivité.

n'assument pas correctement leurs tâches par contestation des fautes : lettre d'avertissement, demande d'explication (explication des raisons de comportements inacceptables ou faute commis pendant le travail), état d'ébriété (sanction disciplinaire ou mise à pied), grave négligence dans le travail (mise à pied 3 jours non payé par exemple, mutation disciplinaire), plusieurs manquements aux règles commerciales en vigueur dans la société, comportement avec les clients (refus d'avancement disciplinaire, retard successifs,...).

#### §6 : Culture de la société :

La mise en valeur et la reconnaissance de la culture de la société constituent une réponse aux problèmes d'adaptation et de survie par rapport à l'environnement extérieur et aux problèmes d'intégration interne au sein de la SLB. Elle met en exergue la façon dont les managers et les employés réagissent aux crises. Une culture d'entreprise forte peut affecter les comportements du personnel et leur adhésion à l'organisation. (Exemple : les fêtes de vendange chaque année....). Certes, les fêtes de vendanges sont surtout une occasion de rencontre pour les paysans actionnaires et producteurs et le personnel de la société, afin de renouveler et d'affermir davantage la confiance et la collaboration mutuelle, de faire un bilan des activités et de parler des perspectives.

## **Section II : REDRESSEMENT FINANCIER**

La contribution à la participation de redressement de la situation financière de la SLB s'agira de consolider les dettes, de développer des activités afin d'augmenter le CA et d'optimiser la rentabilité.

#### §1: Optimisation du FR :

Elle est utile pour liquider au plutôt possible les DCT par les créances et les dettes d'exploitations, les modèles d'optimisation existant relèvent très largement de faire payer les clients le plus vite, et par contre, régler les fournisseurs au plus tard. Il est urgent de dépasser ses conceptions simplistes et archaïques pour développer des méthodes modernes pour la gestion du BFR. Les mesures à prendre sont donc :

### **A : LES RACCOURCISSEMENTS DES DELAIS D'ENCAISSEMENT DES CREANCES**

Pour obtenir une gestion de trésorerie durablement excédentaire, il faut maîtriser le risque client sous forme de négociation en lui demandant de régler ses comptes le plutôt possible. Il faut connaître si la vente avec octroi d'un certain délai de paiement est opportune au niveau de la Société. Comme la SLB dispose diverses sortes de clients qui ne se comportent pas tous de la même façon et qu'il convient de gérer de manière appropriée son moyen de paiement lors de la conclusion des contrats de vente. Sur ce propos, la SLB procède à 03 modalités de règlements : le règlement intégral par le client avant d'entamer la vente, le règlement du client par tranche, au minimum deux : au moment de la conclusion du contrat et à la fin du contrat, le paiement à la fin du

contrat qui est à éviter car ce mode de paiement est très risqué sauf pour les clients particuliers, donc, il faut éviter les menaces qui retardent l'encaissement. Ces actions nécessitent la collaboration du département finance et budget, du département technique et du département commercial. Mais quoi qu'il en soit, il s'agit enfin d'instaurer des relations de confiance avec les clients, même si l'objectif est d'instaurer des relations de confiance avec les clients, même si l'objectif est d'avoir le règlement des factures dans les délais convenus et afin d'améliorer les relations entre l'entreprise et ses clients.

## B : L'ALLONGEMENT DES DELAIS DE RÈGLEMENT AUX FOURNISSEURS ET ASSIMILÉS

Pour la SLB, il est difficile de réaliser la négociation directe auprès de ses fournisseurs (matières premières surtout), puisque le retard de paiement démotive les viticulteurs et pourra conduire à d'autres conséquences négatives sur la production suivante. Mais, on propose une option qui permet à la SLB d'obtenir des conditions plus ou moins favorables à l'approvisionnement surtout les matières premières. Par exemple, on peut demander aux viticulteurs d'élargir les règlements (négociation à propos de l'échéance). On peut également leur demander la durée moyenne de leur crédit après calcul ou procéder à la négociation à propos du délai pour grosses échéances, ou bien, de les convaincre d'accepter l'étalement de paiement. Ces règlements pourraient être variés selon chaque groupe de viticulteur et dépend de la quantité vendue des viticulteurs, mais l'objectif, c'est d'avoir les paiements des vendanges dans les délais convenus et au profit de la SLB, afin d'améliorer les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs.

La SLB est proposée aussi à procéder à :

- L'ouverture du capital
- La consolidation des dettes à court terme en capital ou en dettes à long terme
- Effacement des créances de l'Etat par le système de dégrèvement fiscal auprès de l'Etat
- Réévaluation du patrimoine par sa régularisation administrative et la conversion de sa valeur en capital, c'est important et fera qu'assainir la structure financière de la SLB surtout au niveau de l'actif net.

### §2 : Diminution des charges financières :

Négocier les intérêts et les agios que facturent les banques, contrôler et réduire les dates de valeur des sommes déposées sur le compte bancaire, revoir à la baisse les commissions sur les opérations bancaires (frais sur les prélèvements ou les virements, taxations sur l'émission de chèques...), surveiller le taux d'intérêt et les commissions applicables aux effets de commerce remis à l'escompte, rencontrer ou contacter souvent le banquier. L'idéal serait de travailler avec deux établissements bancaires. On ne peut plus facilement faire jouer la concurrence ou s'adresser systématiquement à celui qui offre le service le plus compétitif.

§3 : Demande de financement auprès de la banque et des bailleurs de fonds internationaux et du partenaire :

La demande de financement auprès de la banque est une modalité classique plus ou moins habituelle dans le monde des affaires (le découvert bancaire par exemple pour renforcer en quelques temps les ressources de la SLB, car son BFR dépasse largement le FR).

Les bailleurs de fonds internationaux exigent à la fois la sécurité de ses fonds et le développement de la nation (une opportunité à saisir pour la SLB). L'effet du financement des bailleurs ne s'applique pas directement au financement propre du déficit de la trésorerie des entreprises mais d'une façon indirecte. Par exemple, pour le rééquilibrage de la balance de paiement afin de ne pas avoir une limitation des allocations de devises, en raison de l'importation (achat des matières consommables par exemple) ou de l'exportation qui est une source de devise pour Madagascar.

On propose aussi à la SLB s'il est possible d'avoir un partenariat avec des entreprises étrangers de même secteur d'activité (Afrique du Sud, Italie, France ou d'autres par exemple) suite au partenariat avec le CFPPA de Beaune (France).

§4 : Assistance d'un logiciel comptable dans le traitement comptable :

Il convient à la direction financière de la SLB de renforcer un logiciel, à part les logiciels comptables existants. Pour renforcer le système de vérification du niveau de trésorerie, une installation du logiciel « SAGE SAARI » est proposé à elle. Pour améliorer la qualité et la quantité des informations fournies au traitement comptable. Ce choix se justifie par le fait que le logiciel SAGE SAARI Comptabilité 100 est un logiciel intégré, multifonction, permettant de faire la gestion comptable (comptabilité générale, comptabilité auxiliaire), la gestion de stock, la gestion de paie, la gestion commerciale (Achat, Vente, Facturation...). Chaque fonction est indépendante les unes des autres mais certaines d'entre elles ont des variables communes. Pour obtenir certain état financier comme le compte de résultat, ou bilan, il fallait dresser auparavant le journal, le grand livre et la balance. Ce n'est qu'à partir de l'obtention successive de ces documents que l'on peut dresser soit le bilan, soit le compte de résultat. Tandis que pour le traitement comptable, il suffit de faire un saisie unique à la manière d'un journal et d'obtenir en conséquence et sur demande soit la balance, soit le compte de résultat, soit le bilan et plusieurs autres états comptables. Cette technique permet à l'unité comptable d'englober 04 grands domaines comme : le cadrage, le lettrage, l'analyse et la correction.

- Le cadrage : permet une vision globale de la situation pour pouvoir prendre des dispositions conformes à la société et par la suite agir plus vite dans la prise de décision. Avec ce logiciel, on ne peut pas voir par exemple l'état des arriérés (primes impayés, factures non payés ou non soldé, les variations de son CA soit en valeur ou en pourcentage).
- Le lettrage : permet de distinguer les primes payées (factures payées ou soldées) par rapport aux primes impayés (factures impayées ou non soldées)....

- L'analyse : facilite l'analyse comptable d'un point de vue car il fournit toutes les situations existantes telles que la situation de trésorerie, la situation de tiers, la situation analytique. Il suffit de consulter tous les renseignements de ces situations pour avoir la situation exacte.
- La correction : Cette facilité de correction permet d'avoir non seulement un calcul automatique dans la passation, mais aussi il y a possibilité de remplacer les données sans perte de temps.

§5 : Mise en place d'une CAE par méthode de calcul de coût et prix de revient :

C'est le CAE qui analyse les résultats obtenus par la comptabilité générale et qui fait apparaître leurs éléments constitutifs.

Elle peut se qualifier de comptabilité permettant de contrôler le rendement et de rentabilité et fournir un grand nombre d'éléments pour la gestion de la société. En effet, elle fournit des informations sur lesquelles peuvent s'appuyer les études et les raisonnements permettant de prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise.

§6: Réaliser une rentabilité de la trésorerie :

La rentabilité et la trésorerie permettent de prélever une part des richesses créées pour rémunérer le capital investi et le personnel et pour financer le développement. La trésorerie est une solution contraignante à caractère financière, qui oblige la SLB à :

- Rechercher la comptabilité des moyens et du but avec les ressources totales de la société et l'emploi le plus efficace de ces ressources limitées,
- Ne pas prendre l'engagement supérieur à la possibilité de règlement afin d'éviter d'être emporté par une crise de trésorerie,
- Rechercher et programmer les moyens de financement les plus sûrs et les plus économiques.

A : AMÉLIORER LA GESTION DE TRÉSORERIE

A ce propos, il faut assurer la disponibilité des fonds et renforcer le système de vérification du niveau de trésorerie. Pour assurer la disponibilité des fonds, il faut mettre en place un plan de trésorerie prévisionnel par un tableau des encaissements et décaissements permettant de détailler les besoins à court terme de la société, de mesurer l'importance de l'écart et le besoin de trésorerie, de constater si on trouve en état de cessation de paiement. En effet, il aide le responsable à la recherche de l'utilisation optimale des fonds. Pour positionner les recettes, il faut connaître le rythme des ventes voire le règlement des créances clients car l'objectif est de pouvoir augmenter le CA de la société. Pour les problèmes de dépenses de la SLB, il suffit de savoir les priorités ou de les classer en fonction des possibilités d'action sur leur date d'échéance et leur montant, à savoir les :

- Dépenses engagées non négociables : les salaires et précomptes sur salaires de la période, les prélèvements automatiques sur comptes en banque (les échéances courtes).
- Dépenses engagées mais potentiellement négociables : les échéances longues (fournisseurs, impôt, assurances,...) et certaines charges salariales prévisionnelles (les indemnités et avantages en espèce divers,...).
- Dépenses non engagées mais prévisibles : dépenses qui n'ont pas donné lieu à ordre de paiement, et parmi lesquelles figurent les achats liés à l'activité prévisionnelle. Par exemple, les divers approvisionnements (produits œnologiques, fournitures d'usine, fournitures de magasin,...), autres dépenses comme les carburants pour le transport du personnel ou livraison des commandes. Sur ceux, la SLB doit alléger les dépenses par :
  - L'élimination des dépenses non engagées mais prévues qui ne s'avèrent pas indispensables à la poursuite de l'exploitation,
  - L'exposition au C.A l'alourdissement des charges afférentes à leur réunion. Il faut leur faire comprendre que leur rôle n'est pas seulement de contrôler les activités de la société mais aussi de contribuer à ce redressement,
  - La révision des systèmes adoptés concernant les indemnités du personnel (taux, domaine d'application).

Ainsi, la SLB devra entretenir une négociation indispensable auprès de la banque et/ou de l'Etat à propos de l'étalement de la taxe professionnelle et divers taxes ou des frais bancaires.

## B : FAIRE REFERENCE À LA STRUCTURE DU BILAN

Essayer de chercher un équilibre financier afin de pouvoir procurer plus de fonds pour le financement de la trésorerie. Par exemple, agir sur le haut du bilan en procédant à la cession d'immobilisation ou bien d'augmenter les fonds propres par apport de fonds nouveaux.

## Section III : AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

Cette section proposera des solutions de réorganisation pour la production de la SLB.

### §1 : Accroître la capacité de production :

Pour accroître cet objectif, faisons appels aux moyens matériels et au système d'approvisionnement à adopter.

#### A : RENOUELER LES MATÉRIELS ET EVITER LA PANNE

En effet, il faut reconsidérer le remplacement de ces matériels de production car on constate qu'avec l'équipement dont dispose la société actuellement, il est difficile d'accroître la capacité de production voire de favoriser l'exploitation. Pour ce faire, il faut :

- Identifier les matériels à remplacer et maîtriser sa réparation
- Estimer la valeur de ces matériels à remplacer, d'où, étude du coût d'investissement

Sachant que la société ne peut pas financer ce projet par ses propres moyens, elle devrait prévoir l'achat à crédit. Cette étude financière devrait être accompagnée d'un tableau de

remboursement des dettes et un plan de financement crédible afin de conquérir la confiance de bailleurs de fonds et de faciliter la négociation de l'échelonnement de paiement.

Mais pour éviter la panne des machines, il faut commencer à maîtriser, donc, il faut :

- Convaincre les hommes et en premier lieu le chef d'entretien que les zéro panne est possible
- Réduire et mesurer la fréquence et la gravité de pannes et de processus
- Gérer la réduction des pannes. D'où la mise en place d'un entretien préventif pour le fouloir, égrappoir par exemple et des révisions systématiques pour la chambre froide, cuves,...et il faut constituer un processus d'approfondissement et de compétence.
- A chaque panne, remonter aux causes, trouver les remèdes et s'il y a lieu, établir des procédures.

Concernant cette mise en place d'un entretien préventif et révisions systématique de ces matériels, elle exige la coordination du département technique et du service logistique chargé d'assurer la gestion de ces matériels. En effet, le département technique devrait transmettre au service d'entretien leur programme, à vrai dire la période d'utilisation de chaque matériel afin que celui-ci puisse organiser le sien. En bref, vu l'importance de ces matériels et le rôle qu'ils jouent lors de la vinification, leur utilisation apporte un grand secours à la société. Ce qui favorise son redressement.

## B : PRIORISER ET PROGRAMMER L'APPROVISIONNEMENT DANS LA DIRECTION TECHNIQUE

Pour y arriver, il faut s'assurer de :

- **La motivation des viticulteurs**

On sait que pour la SLB, l'approvisionnement en matières premières est prépondérant ; c'est le point clé de la production. Donc, il s'agit de regagner à chaque fois la confiance de ces viticulteurs afin qu'ils acceptent toujours à mettre à la disposition de la SLB toutes ces récoltes malgré les difficultés de la société. Alors, on a suggéré les mesures suivantes pour les conquérir :

- Avoir un entretien direct avec ces viticulteurs pour l'approche participative, sur la situation actuelle de la société.
- Veiller à la rapidité du traitement des états de vendange des viticulteurs
- Essayer de régler les acomptes sur vendange d'où faire preuve d'honorer toutes ses dettes et d'être crédible
- Donner des primes pour les meilleurs viticulteurs et améliorer les prix du raisin, surtout les raisins en voie de disparition, en vue d'un élargissement des champs de vigne.

- Reprendre l'activité primaire et rendre plus favorable l'encadrement des viticulteurs, par exemple, en leur apprenant des techniques nouveaux ou plus faciles et plus économiques aussi bien pour la société que pour les viticulteurs (ex : la technique de compostage<sup>1</sup>)
- Régler les conflits internes qui paraissent avoir une influence néfaste sur ces viticulteurs
- Mettre en place une stratégie de gestion rentable préparant l'avenir car il n'y a pas de progrès social sans efficacité économique

En bref, si on arrive à conquérir la confiance de ces viticulteurs, l'approvisionnement en raisin n'aura pas de problème et ce sera une facilité pour augmenter la production du vin.

- **La collaboration entre le responsable du magasin, des approvisionnements et financiers**

On propose la méthode de travail suivante :

- Le responsable du magasin devrait établir une prévision d'approvisionnement concernant les matières utilisées, les produits œnologiques, les emballages,... dont le département technique a besoin.

Pour ce faire, il doit :

- Recenser tous les produits œnologiques, autre matières et emballages indispensables à la production
- Etudier et prévoir les besoins annuels pour chaque produit ou matière afin d'assurer la continuité de la production, et en éviter la rupture des stocks.
- Estimer et prévoir leur période d'utilisation et la quantité pour chaque période ou leur consommation. Le but de cette estimation et prévision est de pouvoir, ressortir et programmer le rythme d'approvisionnement qu'il devrait adopter. Et enfin, il doit transmettre ce programme au responsable des approvisionnements.
- Comme les données obtenues du responsable du magasin sont seulement des données quantitatives, il appartient au responsable des approvisionnements de les évaluer et valoriser par un budget qui devrait être transmis au responsable financier.
- Pour le responsable financier, grâce à la prévision élaborée, il aura l'occasion de préparer les fonds affectés à ces approvisionnements afin d'en respecter le rythme imposé par le responsable du magasin.

Mais il ne faut pas oublier non plus le rôle du responsable financier en tant que négociateur, il devrait faire en sorte que l'étalement de paiement soit programmé. Le regain de confiance des fournisseurs en dépendra. En résumé, avec cette proposition de méthode de travail, la rupture de stock sera évitée. Donc, le département technique disposera des stocks largement suffisants pour la campagne et pourra poursuivre tranquillement son exploitation.

---

<sup>1</sup> Pour obtenir des fumés organiques sur place et compenser les engrais chimiques tzls que les NPK.

## §2 : Amélioration au sein de l'œnologie et la vinification :

Tout le matériel vinaire (cuves, seau, pot, raccords,...) doit être en plastique alimentaire, en acier inoxydable, revêtu d'une couche d'émail ou d'une couche de peinture alimentaire, soit en béton, soit en bois (caisses à vendanges par exemple). Les risques à éviter pendant la vinification sont la casse blanche<sup>1</sup>, la casse bleue ou noire<sup>2</sup>...

On suggère à la SLB de :

- Fixer les objectifs pendant l'organisation de la vinification par exemple : atteindre une production de 30 000 bouteilles/mois pour la vente nationale.
- Bien gérer les emballages en fonction de la standardisation des produits
- Réparer et/ou remplacer les matériels de cave (fouloir, pressoir, pompe à vin, tuyauteries, alambics, peinture alimentaire pour les cuves, chambre froide, produits œnologiques, bouchon, sur capsule, méta bisulfite, acide citrique,...), matériels de laboratoire.
- Réhabiliter les caves et le domaine expérimental
- Remplacer ou ajouter les cuves métalliques et les cuves en béton par des cuves en INOX
- Fabriquer des jus de raisin par l'achat d'un grand marmite de 60° au minimum pour enlever les levures naturelles.

## §3 : Maîtriser la viticulture raisonnée et bien occuper les pieds de vignes :

Puisque le vin se fait dans le vignoble, on propose à la SLB de maîtriser la viticulture raisonnée par :

- L'existence de cahier de charge qui va donner toutes les informations sur le champ de vigne, les conditions adaptés pour la société et pour les viticulteurs.
- L'analyse des sols (structure et texture) et ses sous-sols (système racinaire du raisin 30cm), ph, taille pour avoir des meilleurs qualités de grappe. Puisque chez nous, on a de vigne haute et large (normalement il faut au maximum 6 yeux de haut de large)

Comme solution, il faut par exemple avancer l'implantation au début Août pour que la vendange se fasse au mois de Janvier, et que le rendement de la récolte soit à la norme. Ainsi, il faut du compost par secteur pour les vulgarisateurs.

- L'entretien et protection du sol : en labourant systématiquement les terrains pour l'oxygénation du sol, adopter l'enherbement du sol pour que les raisins soient trop

---

<sup>1</sup> Peut survenir à n'importe quel moment (sauf pendant les fermentations). Elle se manifeste par un trouble laiteux qui apparaît. L'acide citrique 30g/hl joue un rôle préventif dans les vins susceptibles d'être faite 2 à 3 jours avant la filtration (ou préfiltration). Pour un vin cassé, on augmente le dose jusqu'à 50g/hl (après essai en laboratoire).

<sup>2</sup> Suivant le degré d'altération, le vin présente un aspect plombé, bleuté ou même noirâtre. Le noirâtre d'un vin cassé se fait par coupage avec un vin plus acide ou par traitement à l'acide citrique (50g/hl) après essai. Le vin est ensuite filtré (après contrôle de SO<sub>2</sub>).

volumineux (pour la concurrence). Par exemple, les enherbements légumineux (soja et maïs) pour fructifier encore mieux les raisins et pour des nodosités<sup>1</sup> des plants.

- Le suivi de la maturité de raisin (date de vendange non précoce, soignée et bien entretenu)
- Essayer de remplacer progressivement les cépages hybrides par les vitis-vinifera (cépages qui répondent à la norme internationale et appréciés par les consommateurs)
- Maîtriser le rendement (terroir favorable, cépage adapté au terroir, rendement par pied)
- Fermentation bien conduite et chai bien conçu.

Même le cépage « hybride » est plus résistant à différentes maladies de vignes, beaucoup de maladies (causées par des petits insectes et des champignons) peuvent encore affecter les pieds de vigne par faute d'occupation.

- Les cultes : il faut éviter que les tiges coupées s'éparpillent partout sur le terrain, on les ramasse et les brûle. On peut aussi utiliser des insecticides comme le Pacol ou la Nuvan pour éradiquer les insectes
- Les grillons : Inciter les paysans à utiliser des tiges sèches de bambou qu'ils mettent autour des pieds de vigne, car les grillons se cachent à l'intérieur de ces bambous le jour et sortent la nuit.
- L'oidium : Utiliser un insecticide appelé « cuprosan » pour lutter contre les insecticides car l'oidium s'accroche sur les pattes des fourmis et est transporté au niveau des grappes. On met des pailles tout autour des pieds de vigne pour empêcher le transport de l'oidium par les fourmis. D'où, la fumure d'entretien ou l'entretien phytosanitaire qui peut résoudre les problèmes de maladie de vignes.

#### §4: Maîtriser les problèmes climatiques :

Par l'utilisation des filets anti-grêles ou fusées pour débarrasser les nuages lourds pendant l'été, la saison de pluie et les moments des grêles. Creuser des tranchées de 80cm de profondeur et de largeur pour les sols, et y mettre de l'engrais qui va donner de l'humidité aux pieds de vignes, pendant la période de sécheresse pour éviter la carence en eau quand on cultive des pieds de vigne sur un terrain dur et sec. Enfin, modifier les calendriers de viticulture pour éviter l'abondance en excès des pluies au moment de la vendange.

#### §5 : Méthode de travail :

Il faut toujours bien organiser le travail technique afin de faciliter dans l'atteinte de l'objectif de la SLB. Plus précisément, il faut adopter une méthode de travail plus efficace et efficiente, surtout au niveau de la vinification, pendant la mise en bouteille qui est un travail à la chaîne. Appliquer l'organisation scientifique de travail, inventé par TAYLOR (1856-1911), c'est-à-dire le travail à la chaîne par le biais de l'OST (Organisation Spécifique du Travail), qui préconise l'utilisation optimale de l'outillage, la spécialisation des ouvriers, la suppression des gestes inutiles et l'application des salaires à priori pour inviter au rendement efficace et meilleur par rapport à ses

---

<sup>1</sup> Puisque les plantes légumineuses inhibent l'azote du sol, l'existence des plantations de soja améliore et facilite la plantation des raisins (famille légumineux).

concurrents. Donc, il faut prioriser les renouvellements et réparations des matériels car ils vont rendre plus facile la vinification, assurer la rapidité du travail, rendre plus économique les opérations.

Par exemple, avec les machines à laver et nettoyer à haute pression, les travaux manuels sont réduits ainsi que les matières utilisées comme les produits de nettoyages, les goupillons,... ; de même pour les étiqueteuses, avec des machines centrifugeuses, le traitement de vin dans la chambre froide est facile. D'où, réduction de la durée du traitement. En plus, avec elle, on n'utilise pas des produits œnologiques mais seulement des forces centrifugeuses. Et c'est plutôt pareil avec le filtrant à terre diatomée qui est une tamisante<sup>1</sup> pure et simple. Grâce à elle, la filtration sur plaque est facile et les plaques utilisées sont réduites. Et aussi avec les cuves en bon état, le traitement des vins n'est pas compliqué.

Certes, les répartitions de tâches doivent être claires et pertinentes pour éviter toute sorte de problème et que la machinisation de certaine opération est conseillée (mise en bouteille automatique, lavage de bouteille,...)

La collaboration entre la direction commercial, la direction technique, le département vinification-œnologie et la viticulture est indispensable pour avoir des bons vins compétitifs au niveau du marché en faisant évoluer le produit et garantir sa qualité.

Il faut aussi mettre au point un programme de formation des vulgarisateurs et de l'équipe technique de la cave, pour obtenir la qualité optimale de la vendange. Initier les vulgarisateurs pour produire des vendanges de qualité et pour protéger le raisin tout au long de son transport. C'est-à-dire des parcelles des vignes jusqu'à la cave. Un maillon également important qui contribue à la qualité des raisins puisqu'un raisin bien mûr arrivé à la cuverie est un vin de qualité, un vin de haut de gamme. Donc, un vin apprécié par les consommateurs qui sauront donner son prix à la SLB<sup>2</sup>. Car pour la SLB, il s'agit de faire un vin de qualité pour tous les consommateurs. Enfin, des études sur les amortissements des immobilisations, matériaux hors usage, obsolescence des machines et matériels de laboratoire sont très indispensables par des inventaires annuels des immobilisations.

### **Sécurité interne de travail :**

La sécurité doit être une priorité pour tous dans une entreprise. Donc, on a proposé quelques remèdes pour la SLB

- Organiser une formation pratique à la sécurité de poste de travail au bénéfice des salariés nouvellement embauchés et ceux qui changent de poste de travail.
- Mise ne place des dispositions des équipements adaptés au travail à réaliser et à la prévention des risques

---

<sup>1</sup> Action de passer une substance au tamis (solide poreux qui comporte des canaux internes permettant l'entrée et la diffusion des seules molécules de taille plus petite) pour en séparer certains éléments.

<sup>2</sup> Chan-Moui, www.vigne et vignoble, Juillet 2009

- Exigence des tenues de protections
- Mise en place d'alarme sonore en cas d'incendie, prévoir toutes les mesures propres à assurer l'évacuation par la mise en place des matériels de premier secours adaptés à la nature des risques facilement accessibles, des extincteurs surtout à la cave.
- L'éclairage des locaux de travail doit être conçu de manière à éviter la fatigue visuelle.

§6 : Diversifier les activités :

Par le type de cépage appliqué au sein de la SLB, on peut produire des vins de couleur et de haute qualité. L'extension de la production est réalisable en fabriquant aussi d'autres produits autre que les vins mousseux comme le jus de raisin, le vinaigre, les confitures de raisin, les raisins secs, les raisins de bouche, l'huile alimentaire, végétale, essentielle ou cosmétique de pépin de raisin, diversification des liqueurs (pêche, pomme, ananas,...) et enfin la production d'engrais à partir des déchets de raisins.

On incite aussi la SLB de diversifier leurs activités par la plantation de soja et du maïs (plantes légumineuses qui s'associent avec les plants de vigne). Par ses atouts agricoles et ses ressources en matière d'usines, la SLB peut se développer par diverses activités et devenir pourquoi pas si la situation financière sera résolue, s'orienter vers une industrie agro-alimentaire qui assure la transformation et la conserverie d'où se spécialiser aussi aux fruits, jus, confiture,...

#### **Section IV : RÉORGANISATION DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE**

L'amélioration de cette fonction est indispensable en ce sens qu'elle contribue directement à l'amélioration de la situation de trésorerie. De ce fait, on suggère au responsable d'étendre le marché et d'organiser l'encaissement. D'où il faut favoriser le projet d'extension et accélérer l'encaissement.

§1 : Favoriser le projet d'extension :

Augmenter les ventes se révèle un des objectifs importants. Ainsi, il faut prendre des mesures censées qui donnent des effets rapides et rentables. Lesquelles porteront essentiellement sur l'optimisation des moyens utilisés aussi bien humains que techniques, et sur des efforts de prospection pour augmenter les commandes et lancer les produits de marques. La motivation des agents ne devrait être en reste.

#### **A : ACCROITRE LES MOYENS DE VENTE ET LEUR EFFICACITÉ**

Un recrutement est possible si on a les moyens nécessaires. Mais la situation actuelle de la SLB ne le permet pas encore. Le meilleur moyen possible serait de rentabiliser les ressources humaines disponibles par détachement ou par rotation.

Par exemple, on pourrait transformer et utiliser des ouvriers en vendeurs ou les aides magasiniers, du personnel de bureau qui pourrait être transféré, les autres mécaniciens, pour assurer les ventes périphériques. Pour que les anciens vendeurs et les agents commerciaux qui sont déjà habitués en la matière puissent consacrer leurs temps à la prospection et à l'étude du marché, au lancement des vins cachetés. En ce moment là, la formation et l'encadrement sont plus

faciles pour ceux qui sont transformés en vendeurs. L'encadrement des anciens agents commerciaux est aussi indispensable en leur donnant la même formation que ceux qui sont transférés s'ils en ont encore besoin ou en leur donnant d'autres informations complémentaires concernant le nouveau projet par exemple.

## B : RÉORIENTER LES EFFORTS DE PROSPECTION ET D'ACCROITRE L'EFFICACITÉ COMMERCIALE

Par la fixation des objectifs commerciaux ou l'élaboration d'un plan de redressement

- **Rendre efficace l'utilisation du temps d'un agent commercial peut se traduire par :** une augmentation de temps passé chez des prospects par rapport au temps moins utile (bureau, transport,...) et une augmentation de l'efficacité de la rencontre avec le prospect<sup>1</sup>.

Tendre vers cette efficacité suppose de parvenir d'abord à stopper la dégradation psychologique qui résulte de la situation même de l'entreprise et de la baisse de la commande. Et le fait de dire à ces agents d'être plus actifs ne suffit pas, mais il faut fixer les objectifs et les plans de redressement qui les concernent personnellement et auxquels il faudra faire pleinement jouer leur rôle. Car le principal moyen dont dispose un agent commercial c'est lui-même. Mais il faut connaître leur compétence et leurs caractéristiques de façon à utiliser leurs points forts.

- **La fixation des objectifs**

Par un plan marketing qui est une élaboration des stratégies d'attaque des gros clients ; préparation des ventes (fichiers clients, information, prise de rendez-vous,...) ; simplification des travaux administratifs, c'est-à-dire réduction du confort dans l'entreprise ; réduction des visites aux clients peu rentables ; fréquences des visites différentes suivant les clients à développer ou des clients à entretenir ; réduction du temps consacré aux clients embêtants, mais efforts sur les clients clés ; assistance aux clients pour leur propre développement (augmentation du volume de chaque commande,...).

- Bonne organisation des circuits tournés (exemple : vente tour d'Isandra, Lalangina...).

Augmenter la rentabilité des ventes en privilégiant les canaux les plus rentables et en étudiant les commandes rentables : viser à optimiser la force de vente.

- Améliorer le pouvoir de négociation des fournisseurs

Instaurer un climat de confiance avec un fournisseur déjà en relation solide pour qu'il nous accorde beaucoup plus de délais. Puisque, les fournisseurs peuvent donc imposer les conditions qui risquent d'être défavorable aux entreprises clients et par ce fait transforment le jeu de la concurrence.

- Améliorer le pouvoir de négociation des clients

Pour qu'il n'y ait jamais des pertes de clients, car cela aura un impact sur la trésorerie, le chiffres d'affaires ainsi que le bénéfice.

- Maîtriser les rivalités entre les concurrents et le secteur d'activité

---

<sup>1</sup> Cible d'une publicité par une agence ou une entreprise.

Invention sans cesse des produits nouveaux et des produits de remplacement, pour mettre des barrières à l'entrée. Face aux concurrences étrangères, les entreprises vinicoles locales doivent se regrouper pour contrer ces influences étrangères sur la consommation du vin. « Développer des stratégies d'alliance ».

### §2 : Accélération de l'encaissement :

Comme on a dit, il faut s'assurer de la disponibilité des fonds : l'accélération de l'encaissement est parmi les moyens d'arriver. Mais il se trouve que la participation de la direction commerciale et technique apporte une aide précieuse au responsable financier à atteindre cet objectif, en amenant certaines réformes dans leur style de travail :

#### A : IL FAUT ASSURER LES COMMANDES CLIENTS ET ACCELERER LA LIVRAISON

Donc, la collaboration entre ces deux directions (commercial et technique) est nécessaire. Pour la direction commerciale, il lui appartient d'élaborer le planning de ventes et de transmettre ce dernier à la direction technique. Il faut dire que ce planning est un plan de ventes détaillé comprenant : la date de livraison, la destination, les types de produits et quantité à livrer ainsi que l'agent commercial qui en est responsable. Grâce à ce planning, le responsable de la direction technique pourra préparer la prochaine livraison afin de respecter les commandes. Donc, le programme de production est mené suivant ce programme de ventes.

Plus précisément, ce planning aide aussi le responsable à la gestion de stock des produits finis en vue de satisfaire toutes les commandes. En guise de remarque, le planning de ventes concernant les vins cachetés dépend de la commande des clients. La direction commerciale devrait s'arranger pour l'avoir suffisamment à l'avance, pour pouvoir établir ce plan et de prévenir le service vinification. Donc, il faut veiller à ce que cette rapidité soit maintenue.

En résumé, on peut dire qu'aucun problème ne peut résister à une meilleure organisation et négociation, et souvent, la clé de la réussite tient à la rupture de l'incommunicabilité entre la direction commerciale et technique.

### §3 : Politique commerciale provisoire de la direction commerciale :

Cette politique est centrée surtout sur la présentation des produits, l'approche clientèle et la publicité. Pour le moment, elle n'est mise en œuvre que dans la RHM. Donc, il devrait encore faire face à des conquêtes de marché, même si les CA augmentent.

#### A : L'APPROCHE CLIENTÈLE

Elle veille à ce que les clients ne sont plus obligés à se déplacer pour passer leurs commandes. Elle permet d'avoir une discussion un peu approfondie entre les représentants de la SLB et les clients afin d'améliorer les qualités produites et les services. Les clients grossistes et détaillants sont constatés chez eux, et après discussion, les gammes de produits sont présentées suivies d'amples informations et après la passation des commandes, la SLB procède à la livraison des produits aux dates convenues.

## B : LA TECHNIQUE DE VENTE

Elle a pour objet sur l'accueil des clients mais elle concerne aussi l'étude de distribution. D'où, elle consiste à adopter le comportement adéquat correspondant à l'adage<sup>1</sup> affirmant que « le client est ROI ». L'étude de distribution comporte des techniques de présentation des produits, de stratégie, d'amélioration et d'une bonne présentation dans des emballages conformes aux normes.

## C : LA PUBLICITÉ

Elle a toujours été menée selon la logique commerciale. Elle devra toujours être mise au premier plan en dépit du peu des moyens que la SLB dispose. Par exemple, des émissions télévisées sur la SLB à programmer et à réaliser. Des reportages à effectuer par les radios à travers les festivités comme les fêtes de vendange ou autre pour pouvoir faire des publicités des produits de la SLB.

Les médias proposés pour compléter celui que la SLB applique en matière de qualité sont :

- Les animations radiotélévisées concernant les cuisines et les gastronomies : réalisées par des chefs cuisines spécialisés. Il faut que la SLB collabore avec eux pour pouvoir lancer leurs vins et persuader les auditeurs à acheter les vins LB pour leurs appétits et pour leur santé.
- Réserver de page de présentation des gammes LB dans les rubriques publicitaires des presses écrites
- Faire des spots publicitaires en lançant le jus de raisin LB, et d'autres produits diversifiés de très faible taux d'alcool ou produits non alcoolique (ex : le vin rouge primeur, le vinaigre ,le confiture, les jus,...) ; ou face à cette interdiction de publier les produits alcooliques, il est conseillé à la SLB de faire des sponsorings d'évènements (moyen de faire connaître la société et peut éventuellement augmenter sa notoriété), ou de séances de dégustation dans les grandes surfaces ou restaurants.

## D : L'ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE

Il est conseillé à la direction commerciale et son équipe de se réunir chaque fin de semaine, afin de faire le point sur les activités au cours de la semaine pour soulever les problèmes et suggérer des solutions. Ces rencontres hebdomadaires sont aussi des occasions pour le Directeur Commercial de dispenser des petites formations utiles et des conseils pour l'effectivité de la mise en œuvre de la politique commerciale.

Pour cela, l'assistance des vendeurs par l'organisation, ses réunions de l'équipe de vente permet à la réalisation d'entretien individuel, à l'évaluation du contrôle des vendeurs par les résultats des vendeurs au regard des performances de la profession, et plus précisément des concurrents plus performants (ex : CA réalisé par le vendeur). Cela permet aussi d'évaluer les

---

<sup>1</sup> Maxime c'est à dire des formules brèves énonçant une règle morale ou de conduite, ou une réflexion d'ordre général ancienne.

critères d'appréciation de l'esprit de l'équipe, la transmission des commandes de façon claire et précise, l'attitude des vendeurs en cas de difficulté,...

- **Produit :**

Il faut que la société procède à la création de nouvelle gamme de produit, qu'il continue l'amélioration progressive de la qualité, qu'il augmente les gammes, qu'il adopte le conditionnement en bag in box<sup>1</sup> pour le rouge et blanc, qu'il se démarque des concurrents par des étiquettes plus attractives, les emballages, la qualité des produits et le conditionnement, qu'il améliore aussi les vins en liquide et qu'il maîtrise sa conservation.

- **Prix :**

Prix inférieur au prix des vins importés mais légèrement supérieur au prix des vins locaux, car pour le cas de la SLB, essayer de ne pas baisser les prix par rapport aux concurrents nationaux, puisque leur qualité de produit ne mérite pas un prix aussi bas.

- **Distribution et communication :**

Inciter les commandes pour les grandes distributions, attaquer toutes les grandes surfaces de Madagascar. En attendant les procédures douanières et les formalités pour l'exportation, les produits devront être confiés au NETTER MADAGASCAR, spécialiste à l'exportation et distribution.

Ainsi, il faut renforcer la présence sur le marché national, participer aux événements nationaux et internationaux (foire, exposition,...), organiser des ventes en promotion, faire connaître les produits par des dégustations dans les lieux animés (restaurants, cafés,...), organiser des ventes promotionnelles, mener une culture de vin à Madagascar (Cocktail, Restaurant, Cérémonies,...), s'argumenter sur la coopération avec le Conseil Régional de Bourgogne. Mettre en place un site web et faire des VENTES ON LINE. Attaquer tout les zones rurales de Madagascar.

#### §4 : Marché international :

Devant la nécessité de se tourner vers l'exportation, de moderniser le vignoble et de se confronter commercialement aux vins du monde, la SLB devra s'ouvrir à de nouvelles influences, et nouvelles conceptions. Cette nouvelle tendance privilégie la technicité, l'innovation des processus, aussi bien au niveau viticole que lors de la vinification. Même si la concurrence internationale est très menaçante pour la SLB, l'intégration à la SADC, COMESA,... facilite à la SLB de s'ouvrir vers les marchés extérieurs (ex : la Chine : consommateur de vin non encore occupé par le marché étranger...).

De plus, on suggère à la SLB de chercher à s'aventurer au-delà des frontières, à la conquête du reste du monde : vu l'état du marché local et les perspectives qu'offre la libération des

---

<sup>1</sup> Système de conditionnement du vin qui permet de faciliter la vente avec de meilleures conditions pour le client ainsi que pour le vendeur.

échanges. Donc, l'exportation est aussi une activité incontournable à la SLB pour pérenniser une activité commerciale parce que, la SLB a besoin d'éviter une importance de report de stock d'un exercice à un autre et aussi d'agrandir sa marge commerciale. Son problème de trésorerie ne doit pas l'empêcher à exporter, au contraire, cette option pourrait l'aider à accélérer le redressement de sa situation financière, alors, il faut suivre de près la réalisation des exportations tout en renforçant la présence sur le marché local.

§5 : Stratégie concurrentielle :

Une évolution des stratégies commerciales dans notre pays est cependant perceptible, donc on suggère à la SLB de proposer un produit valorisant le terroir pour une clientèle qui apprécie et peut financer cette spécificité, d'organiser l'offre à partir d'un type de consommateur, de diversifier les événements techniques et commerciaux, de faire des études de marchés perspicaces pour augmenter encore son CA par exploitation d'un nouveau segment en choisissant d'offrir des gammes de produit pour différencier, ou par une augmentation de la force de vente, et de barrer la route au concurrent par l'attaque au maximum de tout les marchés locaux tout en améliorant toujours les relations avec les tierces. Certes, il est fortement conseillé à la SLB de diversifier des produits pour une extension de son marché vers d'autres activités. Elle va diversifier ses produits et internationaliser en essayant de combiner des interventions avec d'autres pays.

§6 : Mise en place de nouvelles agences :

Pour couvrir le marché local, il faut qu'elle implante des agences dans le 6 ex- provinces et au moins en attendant, couvrir 02 ou 03 dépositaires dans toutes régions parmi les 22 régions de Madagascar non encore pénétrées par le marché. Tout cela pour : pouvoir éviter les dépenses de déplacement, faciliter la réalisation des commandes et la gestion des stocks, conserver la bonne qualité des vins, pouvoir être omniprésente pendant les différents foires et événements nationaux dans toute l'île de Madagascar ou îles voisinantes, renforcer les actions de promotion et élargir le marché national. Alors, elle a besoin de renforcer son équipe commercial.

Des problèmes ont été identifiés et des propositions de réorganisation et de redressement ainsi que des solutions retenues et de recommandations pour la SLB sont évoqués par la deuxième partie. Mais pour contribuer à l'amélioration de sa structure financière, notre solution c'est de créer une nouvelle activité et c'est ce que nous allons voir dans la troisième et dernière partie.

**TROISIÈME PARTIE :**  
**LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE**  
**ACTIVITÉ**

La troisième partie consistera à une étude de la mise en place d'une nouvelle activité (un projet d'extraction et d'exportation d'huile de pépin de raisin) pour contribuer donc à l'amélioration de la situation de la SLB du point de vue financier.

## CHAPITRE I : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES PÉPINS DE RAISIN

Nous parlerons dans ce premier chapitre de la troisième partie des généralités sur les pépins de raisin, la technique de production d'huile de pépin de raisin et l'étude de marché.

### Section I : GÉNÉRALITÉS SUR LES PÉPINS DE RAISIN

Les pépins de raisin renferment une grande proportion de lipides, d'où la possibilité d'en extraire une huile. Selon les conditions climatiques, les variétés et la maturation des fruits, les pépins de raisin peuvent contenir de 5 à 20% d'huile, plus généralement, la teneur en huile se situe entre 12 à 13%.

#### §1 Identification :

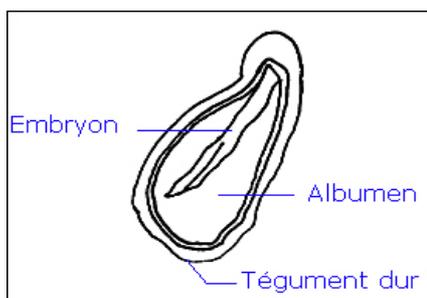
##### A : HISTORIQUE ET ORIGINE

La viticulture est l'une des activités agricoles les plus anciennes. La vigne appartient à la famille des Vitacées, une famille de plantes grimpantes et vigoureuses. On a retrouvé durant des fouilles archéologiques des accumulations de pépins de raisin qui laissent penser que le vin était élaboré par l'homme depuis l'époque néolithique. Ces témoignages du passé ont été découverts en Turquie, au Liban et en Syrie.

Pour la SLB, jusqu'à maintenant, les grains de raisins (pépins) sont rejetés. Ainsi, ces pépins peuvent être transformés en huile grâce à ses richesses en acides gras et en vitamine E permettant d'améliorer les conditions de santé et d'hygiène de la population.

##### B : STRUCTURE D'UN PÉPIN DE RAISIN

###### Schéma n°3: Pépin de raisin



Piriformes, les graines sont composées d'un épiderme externe constitué des grains cellulaires poreux, d'un épiderme interne et d'un endosperme contenant entre autres, protéines ; huile et tanins.

##### C : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN

Très tôt, les viticulteurs ont essayé de tirer parti de tous les produits de la vigne, c'est ainsi que les qualités des pépins de raisin ont été étudiées et mises à profit. Ceux-ci renferment une grande proportion de lipides, d'où la possibilité d'en extraire une huile, sachant qu'il faut environ 50 kg de pépins pour produire 1 litre d'huile, ce qui représente 500 kg de raisin pour 1 litre d'huile.

L'huile de pépin de raisin est une huile alimentaire qui est une huile végétale comestible, fluide (liquide) à la température de 15 degrés Celsius.

## §2 Utilisation d'huile de pépin de raisin :

Le raisin est riche en sucres et en vitamines (C, A, B1, B2, B5, B6, B9, E, PP, P). Il contient également des oligo-éléments comme le calcium, le magnésium ou le potassium. L'huile de pépin de raisin est une huile très complète car elle a des effets dans tous les domaines : gastronomie, diététique et cosmétique.

### A : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN GASTRONOMIE

Les bienfaits de l'huile de pépin de raisin sont incontestables en gastronomie. Comparable avec l'huile d'olive, elle est cependant recommandée pour les personnes souffrant de cholestérol. En matière de cuisine, l'huile de pépins de raisin en tant que huile anti-cholestérol fait partie des huiles les plus hygiéniques. Elle peut être consommée cuite mais elle est meilleure froide. Elle convient parfaitement pour les salades, les macérations ou les fritures. En plus, utilisée pour les vinaigrettes et les mayonnaises, elle prend bien et ne fige pas au réfrigérateur. L'huile de pépins de raisin contient assez de sucres simples, de vitamines, d'oligo-éléments et de sels-minéraux pour être considérée comme l'un des produits naturels les plus riches. Elle s'utilise pour faire des vinaigrettes. Elle peut être associée avec d'autres huiles plus fortes en arômes mais elle est inodore.

### B : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN DIÉTÉTIQUE

Les effets de l'huile de pépin de raisin sont divers car elle présente un intérêt nutritif et énergétique. Elle a également un effet laxatif. On l'utilise aussi pour soigner des rhumatismes ou de l'arthrite.

### C : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN COSMÉTIQUE

L'huile de pépin de raisin se trouve être d'un apport appréciable au niveau de la cosmétologie. Il faut préciser que le raisin s'utilise depuis des siècles comme produit de beauté. Il est excellent pour la peau grâce à sa richesse en vitamines E et aux flavonoïdes contenus dans cette huile qui sont antioxydants. Il servait à lutter contre le vieillissement de la peau dans certains cours royales. Sa propriété éclaircissante en a fait un produit prisé pour donner de l'éclat à un teint terne ou vieilli. Aujourd'hui, l'huile qui est extraite permet de maximiser son action sur le corps. On peut s'en servir dans les bains ou en massage pour améliorer la qualité de la peau. Elle agit comme produit de gommage, adoucissant, rafraichissant et protège contre les rayons UV. L'huile de pépin de raisin est le plus souvent utilisée en huile de massage est aussi conseillée pour lutter contre les jambes lourdes et les peaux rugueuses.

## **Section II : TECHNIQUE DE PRODUCTION**

Le développement d'une unité de transformation peut être gêné par le manque d'équipement adapté au contexte de l'environnement industriel malgache. Les équipements doivent être résistants et moins chers pour minimiser les dépenses. Actuellement, la politique économique du régime malgache favorise l'importation des matériels agricoles. Ces derniers ne sont pas taxables.

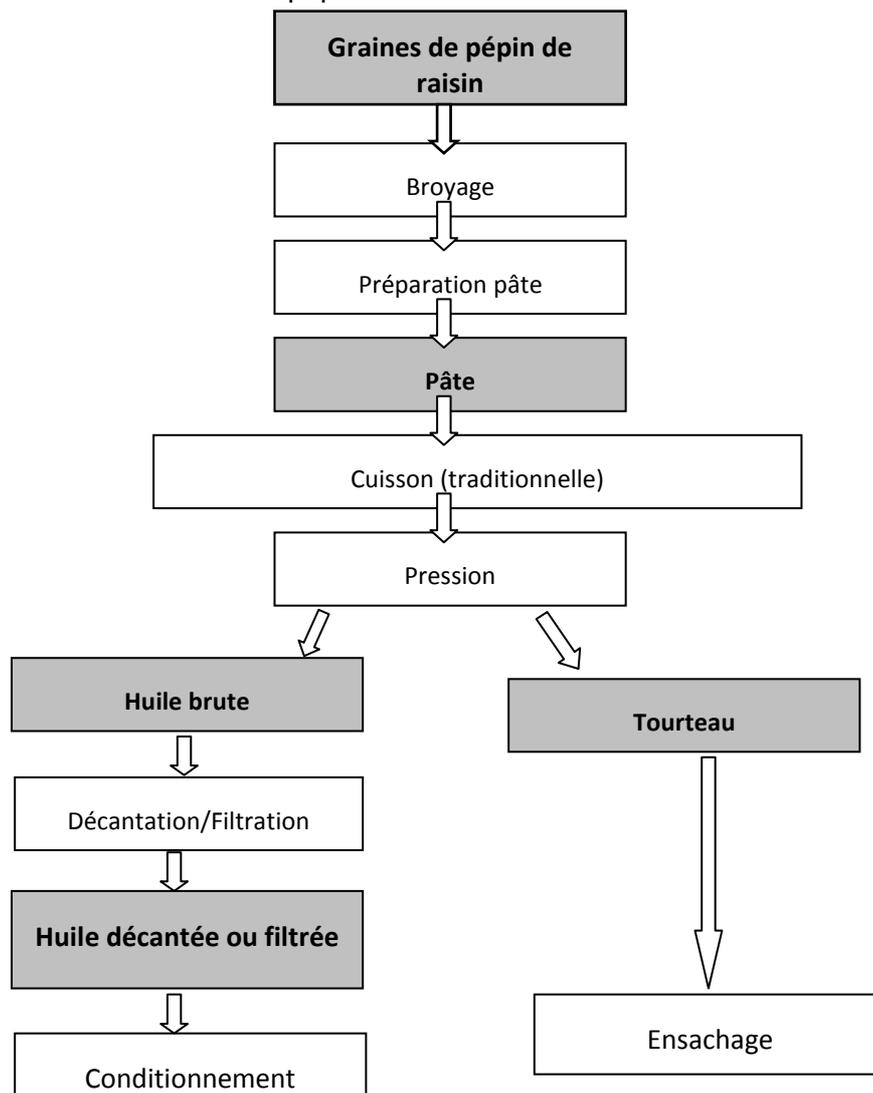
### **§1 Procédure de transformation**

Notre objectif est de faire l'extraction de l'amande. Cette extraction peut se faire suivante mais ces dernières peuvent passer par deux méthodes :

- Méthode mécanique de première pression à froid qui permet d'obtenir l'appellation huile vierge
- Méthode industrielle qui donne les huiles raffinées, obtenues par trituration (pressage) puis extraction par solvant à haute température suivi du raffinage

A : PROCÉDURE DE TRANSFORMATION D'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN PAR LA MÉTHODE MÉCANIQUE

Schéma n°4 : Mode d'extraction d'huile de pépin de raisin



Source : Recherche personnelle, Juillet 2010

L'itinéraire technique se divise en 3 grandes catégories :

- ☞ Préparation des graines
- ☞ Pression proprement dite des graines
- ☞ Collecte et traitement de l'huile

#### a. Préparation des graines

Pour s'assurer de la qualité de l'huile, il est important de travailler sur des graines de pépins de raisin bien propres, sèches, absence de matières étrangères qui peuvent altérer le goût.

Préparation par étapes :

- Broyage :

Il faut bien moudre les graines jusqu'à l'état farineux si possible. On peut utiliser pour cela du moulin traditionnel : « Laona sy Fanoto ». Même si les graines sont faciles à broyer, le

rendement à ce niveau dépend de la taille du moulin et de l'agilité de l'opérateur. Notons qu'une personne peut faire broyer en moyenne 10 à 12kg de graines par heure.

- Préparation de la pâte

Une fois les graines moulues et versées dans un récipient, on ajoute de l'eau et mélange le tout afin d'obtenir une pâte. L'ajout de l'eau permet au tissu oléagineux de devenir turgescent et facilite ainsi l'extraction.

Composition : ajouter tout au plus 250ml d'eau pour 1,250kg de graines moulues.

- Cuisson de la pâte

Cette étape est très déterminante pour assurer un haut rendement d'extraction et une bonne qualité d'huile. La température de cuisson doit être aux alentours de 60°C ; et la durée aux environs 5 minutes.

Si la pâte est trop cuite (température élevée/ temps de cuisson prolongé), ceci affectera la qualité de l'huile car on obtiendra de l'huile de couleur jaune foncée. Mais si la température est trop basse surtout avant son introduction dans la presse, il y aura des difficultés à faire sortir l'huile et le rendement sera faible. On utilise une marmite dans laquelle la pâte est constamment remuée pour ne pas brûler la base. Il est préférable d'utiliser un foyer ou un four à grande capacité calorifique. On verse alors la pâte dans la marmite préchauffée.

#### b. Pression de la pâte extraction de l'huile

Mettre la pâte cuite et chaude dans un sac plastique tissé à raison de 1,5kg par sac. La presse peut recevoir jusqu'à 6kg de pâte, on peut donc empiler 4 sacs remplis de pâte. La pression est réalisée en discontinuité. En 1 heure, on peut effectuer 3 à 4 pressions. On procède ensuite à la pression en actionnant le cric progressivement. On constate qu'à partir d'une certaine pression, l'huile commence à couler et on continue la pression jusqu'à l'obtention d'huile. A la fin de l'extraction, l'épaisseur du tourteau devra être inférieure à 4cm pour un épuisement maximal.

#### c. *Collecte et traitement de l'huile*

L'huile de pépin de raisin est collectée au moyen d'un récipient (seau par exemple). Ensuite on doit clarifier l'huile par décantation à faible température pour obtenir de l'huile brute décantée et ensuite on passe à la filtration avec du papier buvard ou d'un tissu propre.

L'huile est stockée et conservée dans un endroit frais et non exposé à la lumière

L'huile vierge est issue d'une seule pression à froid, d'où la dénomination complète huile vierge de première pression à froid sans additifs. Elle conserve ainsi tous ses nutriments (vitamines, oméga-3, oméga-6) et donc une saveur et une couleur très marquée. Elle est toujours pure (pas de mélange des matières premières ni des produits finis).

L'huile vendue sous cette dénomination ne doit subir aucun autre traitement ni comporter d'additifs.

Le résidu obtenu après pressage, appelé tourteau, peut encore contenir jusqu'à 20% d'huile (après la première pression). Par exemple, l'olive donne un bon rendement mais le pépin de raisin doit être chauffé

## B : PROCÉDURE DE PRODUCTION D'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN PAR LA MÉTHODE INDUSTRIELLE

**Tableau N°V: Opérations d'extraction semi-industrielle de l'huile de pépin de raisin**

Broyage	Pâte
Chauffage et humidification	Pâte chaude et humide (Grains chauffés à 200°C)
1 <sup>er</sup> Pressurage	Huile de 1 <sup>ère</sup> pression + Tourteau
2 <sup>em</sup> pressurage avec filtration	Huile filtrée de 2 <sup>ème</sup> pression + Tourteau
Refroidisseur	Huile froide
neutralisation	Huile sans acide gras libre
Mise en bidon	Huile consommable

Source : Recherche personnelle, Juillet 2009

Ces opérations modifient la composition de l'huile d'une part en détruisant des composants bénéfiques pour la santé, tels que les antioxydants comme la vitamine E et peuvent altérer la composition par inter-estérification. Les cires et les gommes sont éliminées, et les huiles n'ont plus d'odeur désagréable après le raffinage. Il est courant de rajouter, en fin de chaîne, de la vitamine E de synthèse pour rétablir le niveau initial.

Les produits oléagineux tels que le pépin de raisin, l'arachide, le coton, le tournesol, le soja, le palme... peuvent donner par extraction :

Des huiles alimentaires, ou des huiles utilisées en industrie (Savonnerie, parfumerie), pharmacie, et des tourteaux utilisés pour l'alimentation animale.

C'est l'amande contenue dans les produits oléagineux qui donne l'huile. Pour la fabrication de l'huile de pépin de raisin par procédé industriel, nous devons respecter les étapes suivantes :

### **Pressage avec marmite :**

Cette étape consiste à transformer les pépins en poudre, celle-ci par la suite, la poudre entre directement dans la marmite où elle subit une température de plus de 200 degrés, pour faciliter l'extraction de l'huile.

**Presse filtre :**

Après le pressage marmite, c'est le pressage avec filtre. Après avoir été chauffée la poudre entre dans d'autres presses et pour donner d'huile brute non consommable et des résidus ou tourteau. Le tourteau résultant de l'opération contient normalement 5% d'huile. L'huile brute est filtrée dans un pressoir à filtre avant d'être déshydratée et envoyée directement au refroidisseur. Le taux de production dépend de la force du pressage. En ce qui concerne notre machine elle peut donner un rendement de plus de 46%, alors qu'il n'est que de 32% pour l'extraction artisanale.

**Refroidisseur :**

Après la presse filtre, on passe au refroidisseur. Comme son nom l'indique, il refroidit l'huile à haute température qui vient d'être filtrée. Il faut attendre à peu près 6 h pour que les huiles soient froides.

**Neutralisateur :**

Après le refroidissement, c'est le passage au neutralisateur. Le neutralisateur assure l'enlèvement des cholestérols d'huile qui viennent d'être refroidis, pour que l'huile soit consommable, il faut enlever le cholestérol, car le cholestérol est dangereux pour la santé des êtres humains. C'est donc une machine permettant les huiles d'être consommables.

**§2 Analyse de la production :**

Dans notre monde actuel, tous les produits doivent passer par l'analyse. Nous pensons amener des échantillons au laboratoire pour tester nos produits, cela pour le bien de nos consommateurs.

Composition et propriétés d'huile de pépin de raisin :

- Point de fusion : -10 à -20°C
- Indice d'iode : 124 - 143
- Indice de thiocyanogène : 58-75,5
- Indice de saponification : 180 – 196
- Indice de réfraction : 1,47
- Chaleur de fusion : 21, 7 cal/g (non hydrogéné) ; 24,7 cal/g (hydrogéné)
- Couleur visuelle : jaune pâle
- Odeur : neutre

**§3 Conditionnement :**

Après l'analyse des produits, c'est le temps d'emballer ou de la mise en bidon de 50 litres. Notre produit nécessite un emballage respectant la norme.

#### §4 Production envisagée :

##### A : PRODUCTION ANNUELLE

**Tableau N°VI: Prévion en bouteille de la producti on pour les 5 années (en Ariary)**

Prévion	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Volume en litre	1 660	2 000	2 200	2 400	2 700
Prix (Ar)	30 000	32 500	35 000	37 500	37 500
Montant	49 800 000	65 000 000	77 000 000	90 000 000	101 250 000

Source : Tableau obtenu par nos estimations, septembre 2010

Le cycle d'exploitation se présente comme suit :

- Récupération des déchets (pépins de raisin)
- Extraction d'huile à partir de ces graines selon la capacité de production

Puisque le prix d'huile ne correspond pas au pouvoir d'achat des nationaux, nous envisageons donc de l'exporter.

##### B : LE PRIX PRATIQUÉ

D'après des diverses analyses effectuées, nous prendrons la décision suivante sur le prix de vente d'une litre d'huile de pépin de raisin.

**Tableau N°VII : Prix de vente d'un litre d'huile de pépin de raisin (en Ariary)**

Année	1	2	3	4	5
Prix (Ar /Litre)	30 000	32 500	35 000	37 500	37 500

Source : Tableau obtenu par nos estimations, septembre 2010

### Section III : ÉTUDE DE MARCHÉ

#### §1 Analyse de l'offre :

L'exportation est un secteur en pleine évolution. De nombreux opérateurs s'y intéressent à cause de la croissance démographique, économique avec des bénéfices qui ne cessent d'augmenter.

L'objectif de l'offre est d'étudier l'existence des besoins sur le marché. Concernant le secteur où l'on s'investit, c'est à dire l'exportation, quelques entreprises privées dirigées par des opérateurs économiques nationaux ou étrangers n'auraient plus l'occasion de suivre ses activités à cause de la forte concurrence des autres pays exportateurs et la manque évident de budget pour tenir tête à la concurrence.

Pour notre part, l'offre consiste à transformer les pépins de raisin en huile susceptible d'écouler sur les marchés locaux et étrangers.

## §2 Analyse de la demande :

### A : SPECIFICITÉS DE LA DEMANDE D'EXPORTATION

C'est pour mieux connaître les consommateurs ; les séduire rapidement et les fidéliser.

En effet, cette demande est constituée par<sup>1</sup>:

- 1 000 litres d'huiles essentielles de cannelle
- 700 litres d'huiles essentielles de niaouli
- 800 litres d'huiles essentielles de gingembre
- 1 000 litres d'huiles essentielles de géranium
- 1 900 litres d'huiles de pépin de raisin

La demande se définit comme les attentes des consommateurs, et leurs besoins. Donc il faut d'abord déterminer un client par rapport à un autre, chacun ayant son goût et sa préférence, mais le plus important c'est l'utilisation des huiles. C'est-à-dire ils revendent à l'état brut ou ils les transforment encore avant de les revendre ou de les utiliser. Le but de l'exportation est de trouver de nouveaux partenaires sur un marché.

Les Européens jouent un rôle important dans le commerce des huiles de pépins de raisin. Ces clients sont : les pharmacies, les producteurs des produits cosmétiques, les salons de beauté et les ménages.

### B : CLIENTS CIBLES

Les nouvelles cibles à envisager pour ce type de produit sont donc les consommateurs relatifs de classe moyenne et les autres clients haut de gamme.

A l'évidence, c'est surtout les français et réunionnais qui devraient être les clients potentiels de la société puisque 50% de nos produits exportés s'écoulent en Réunion et en France. Il se peut même que d'autres pays de l'Europe aient besoin de nos produits, avec une forte consommation.

Une bonne motivation repose sur une bonne connaissance des clients, leurs exigences et leurs habitudes, leurs pouvoirs d'achat et leurs obligations.

En ce qui concerne particulièrement la vente, nous choisirons celle qui serait la plus simple : la vente au départ Ex Works, c'est-à-dire que le vendeur doit mettre à disposition ces marchandises en sortie de notre usine à une date négociée. L'acheteur paye tous les coûts de transport, les frais de douane et supporte les risques liés au transport des marchandises jusqu'à leur destination finale.

---

<sup>1</sup> Marché mondial des huiles essentielles : Ministère de commerce et de l'industrie, année 2008

### §3 Analyse de la concurrence :

Cette analyse consiste à se positionner sur le marché face aux concurrents. Ces derniers sont particulièrement des firmes proposant des produits compétitifs.

Les cinq forces fondamentales qui dominent la concurrence sont :

- la menace de nouveaux entrants dans le secteur d'activité ;
- la rivalité entre les concurrents déjà existants ;
- le pouvoir de négociation de la clientèle ;
- le pouvoir de négociation du fournisseur ;
- la pression exercée par les produits de remplacement.

L'analyse de la concurrence nous conduit à analyser le produit des concurrents, étudier leur prix de vente, à localiser et déterminer le réseau de distribution des concurrents et enfin de revoir leur date d'implantation et de création. Cette dernière nous permet d'envisager leur compétence et leur capacité dans le secteur de commercialisation et de fabrication des huiles.

## CHAPITRE II : ÉTUDE FINANCIÈRE

<sup>1</sup>L'idée à la base de l'analyse financière est que l'on va procéder à l'examen des résultats et de la situation financière d'une entreprise en décomposant le compte de résultat et ses comptes de bilan en leurs principaux éléments.

L'analyse financière peut être définie comme une démarche, qui s'occupe sur l'examen critique de l'information comptable et financière fournie par une entreprise à destination des tiers (donc de tout le monde), ayant pour but d'apprécier le plus objectivement possible sa performance financière et économique (rentabilité, pertinence des choix de gestion ...), sa solvabilité (risque potentiel qu'elle présente pour les tiers, capacité à faire face à ses engagements, ...), et enfin son patrimoine.

### Section I : LES INVESTISSEMENTS ET COMPTES DE GESTION

L'investissement est l'engagement d'un capital dans une opération sur laquelle on attend des gains futur étalés dans le temps .L'investissement est donc l'acte d'acquisition de biens matériels ou immatériels, résultant d'un choix basé sur le critère de rentabilité, dans le but de les fructifier dans les années à venir.

Du point de vue financier, l'investissement se traduit par une sortie de fonds initial dont les effets sont attendus sous forme d'encaissement successif sur plusieurs années.

#### §1 Nature des immobilisations :

##### A : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont des éléments constitutifs pour l'adoption d'une société .En effet, qu'il s'agit d'un service ou autre activité à entreprendre, on ne peut pas se passer des immobilisations incorporelles.

D'une manière plus précise, ce sont des frais engagés à l'occasion de l'opération qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise mais le montant ne peut être rapporté à des productions de biens et de services déterminés.

##### B : IMMOBILISATIONS CORPORELLES

###### a. *Terrain*

Le projet a besoin d'un terrain d'une surface de 1 000 m<sup>2</sup> qui existe déjà et dont le coût est évalué à 6 000 Ar le m<sup>2</sup> d'où 6.000.000 Ar.

###### b. *Construction*

L'exploitation nécessite la construction des bâtiments dont :

---

<sup>1</sup> G. DEPALLENS et J.-P. JOBARD, Gestion financière de l'Entreprise, Ed SIREY, Paris, 1996, page 429

- un bureau administratif, un atelier de production, un dortoir pour le gardien et les ouvriers qui restent dans la société
- un entrepôt de stockage et de conditionnement.

Compte tenu du coût des matériaux nécessaires, de la main- d'œuvre ainsi que leur acheminement, cette construction s'élève à 15 000 000 Ar. La valeur résiduelle est estimée à 3 000 000 Ar.

c. *Mobilier de bureau*

Ces matériels sont nécessaires pour l'aménagement des bureaux pour les tâches administratives.

Ils comprendront trois tables et huit chaises de bureau, une armoire pour les documents. Nous évaluerons le coût de ces matériels et mobiliers dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°VIII: Tableau des Matériels et Mobiliers de Bureau (MMB) (en Ariary)**

Désignation	Quantité	PU	Montant
Tables	3	40 000	120 000
Chaises	8	15 000	120 000
Armoire	1	160 000	160 000
TOTAL			400 000

Source : *Réflexion personnelle, septembre 2010*

D'après ce tableau, nous avons constaté que le coût total du mobilier de bureau s'élève à Ar 400.000. La valeur résiduelle est estimée à 150 000 Ariary après sa durée de 5 ans.

d. *Matériels et outillages*

Les matériels et outillages comprendront un Casseur de graine, une presse à huile, deux cuves en plastique et d'un filtre. Donc, le tableau ci-dessous nous présente le coût des matériels de chaque catégorie.

**Tableau N°IX : Matériels et outillages (en Ariary)**

Désignation	Quantité	PU	Montant
Casseur de graine (type Tinytech)	1		750 000
Presse à huile (type Tinytech)	1		1 750 000
Cuve en plastique	2	100 000	200 000
Filtre et autres	FFT		1 700 000
TOTAL			4 400 000

Source : *Réflexion personnelle, septembre 2010*

A l'égard de ce tableau, nous avons constaté que le coût total des matériels à acquérir s'élève à Ar 4 400.000. Nous avons estimé une valeur résiduelle de 1 400 000 Ariary

e. *Matériel informatique et de communication*

Notre projet est donc tenu d'acheter un ordinateur et ses accessoires pour faciliter et assurer la bonne gestion y afférente ainsi que trois packs de téléphone portable de marque ZTE. Leur prix d'achat est estimé à 1.000.000.Ar avec une valeur résiduelle de 300 000 Ar.

f. *Matériel de transport*

Pour avoir une activité rentable et efficiente, nous avons besoin de véhicule transportant les matières premières et faire la livraison. Pour cela, la société achètera une camionnette d'une valeur de 15 000 000 Ar avec une valeur résiduelle de 5 000 000 Ar

g. *Installation, Agencement et Aménagement*

Elles sont destinées à combler les besoins pour les différentes installations et l'aménagement nécessaire pour l'avancement des travaux. Elles s'élèvent à 1 000.000 Ar. On estime ici une valeur résiduelle de 200.000 Ar.

h. *Petites équipements*

Nous ne tiendrons compte pour nos calculs estimatifs du petit matériel et équipement que d'une partie de l'équipement dont tenues de travail, seau, balance, cuvette, sac, etc. Nous évaluerons le coût de l'équipement à 350 000 Ar avec une valeur résiduelle de 50 000 Ar.

i. *Imprévus*

Ce sont les dépenses qui ne sont pas cités ci-dessus alors qu'on peut espérer d'utiliser. On évalue à 850 000 Ar.

**Tableau N°X : Récapitulation des investissements et ses valeurs résiduelles (en Ariary)**

Rubrique	Nombre	Coût unitaire	Coût total	Durée de vie
<b>A-IMMOBILISATION INCORPORELLE</b>				
<b>Frais de développement</b>			1 000 000	5
<b>B- IMMOBILISATION CORPORELLE</b>				
<b>Terrain</b>			6 000 000	
<b>Construction :</b>				20
Bureau et logement	1	5 000 000	5 000 000	
Atelier et entrepôt de stockage	1	10 000 000	10 000 000	
<b>Matériel de transport</b>	1	15 000 000	15 000 000	10
<b>Matériel informatique</b>	1	1 000 000	1 000 000	5
<b>Matériel et mobilier de bureau :</b>				5
Tables	3	40 000	120 000	
Chaises	8	15 000	120 000	
Armoire	1	160 000	160 000	
<b>Matériels et outillage industriel</b>			0	10
Casseur de graine (type Tinytech)			750 000	
Presse à huile (type Tinytech)			1 750 000	
Cuve en plastique	2	100 000	200 000	
Filtre et autres			1750 000	
<b>Installations techniques et aménagement</b>	-		1 000 000	5
<b>Petites équipements</b>				5
Balance	2	100 000	200 000	
Sac	5	10 000	50 000	
Cuvette plastique	5	5 000	25 000	
Tenues et autres équipements	Fft		50 000	
Seau	5	5 000	25 000	
<b>Imprévus</b>			850 000	
<b>TOTAL</b>			<b>45 000 000</b>	

*Source : Réflexion personnelle, septembre 2010*

## §2 Amortissement :

### A : DEFINITION

« L'amortissement est effectué sur certains biens de l'actif immobilisé qui subissent au cours du temps une perte de valeur résultant de l'usure du temps, de l'obsolescence, de toutes autres causes »<sup>1</sup>.

Le système de l'amortissement permet de constater comptablement un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif immobilisé. Il s'agit d'une charge imputable à l'exercice, c'est-à-dire une charge calculée, non décaissable.

### B : MODALITÉS DE CALCUL

Selon le plan comptable 2005, il existe 3 modes de calcul de l'amortissement à savoir :

- Mode linéaire ;
- Mode dégressif ;
- Mode fonctionnel.

Dans notre cas, nous allons appliquer l'amortissement linéaire (constant) sur les immobilisations amortissables.

Amortissement constant (Amortissement linéaire) : l'annuité est constante, la durée probable d'utilisation joue un rôle fondamental dans la détermination du taux d'amortissement et de l'annuité soit :

a = annuité d'amortissement

Vo = valeur d'origine

n = durée d'utilisation

t = taux

$A = Vo / n$

Selon le PCG 2005, nous devons déduire de la valeur d'origine la valeur résiduelle et on multiplie le taux d'amortissement.

$$\text{Amortissement} = (Vo - Vr) \times \text{taux d'amortissement}$$

Vr = valeur résiduelle (c'est le montant probable du matériel à la fin de la durée de vie de ce matériel).

Le taux est obtenu en divisant le nombre 100 par la durée de vie de l'immobilisation.

---

<sup>1</sup> THIERRY Guillot et STEPHANE de Gars, Comptabilité et gestion, Dalloz, Paris 1999, p. 167.

**Tableau N°XI: Tableau d'amortissement des immobilisations sur cinq ans (en Ariary)**

Désignation	VO	Vr	VA	taux %	Dotations aux amortissements					∑ Amort	VCN=VO-∑ Amort
					Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5		
<b>Immobilisation incorporelle</b>											
Frais de développement Imm	1 000 000	0	1 000 000	20%	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000	0
<b>Immobilisation corporelle</b>											
Construction	15 000 000	3 000 000	12 000 000	5%	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	3 000 000	12 000 000
Matériel de transport	15 000 000	5 000 000	10 000 000	10%	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	5 000 000	10 000 000
Matériel informatique	1 000 000	300 000	700 000	20%	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	700 000	300 000
Matériel et mobilier de bureau	400 000	150 000	250 000	20%	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000	150 000
Matériels et outillage industriel	4 400 000	1 400 000	3 000 000	10%	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	1 500 000	2 900 000
Installations techniques et aménagement	1 000 000	200 000	800 000	20%	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	800 000	200 000
Petites équipements	350 000	50 000	300 000	20%	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	300 000	50 000
Imprévus	850 000		850 000	20%	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	850 000	0
<b>TOTAL</b>	<b>39 000 000</b>	<b>10 100 000</b>	<b>28 900 000</b>		<b>2 680 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>13 400 000</b>	<b>25 600 000</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

### §3 Les charges et les produits d'exploitations :

#### A : CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges sont les diminutions des avantages économiques sous forme de consommation au cours d'une période. Dans le cadre de ce projet, les dépenses ou charges envisagées représentent les charges de la société durant son exploitation

##### a. *Les achats consommés de matière*

Ce sont les déchets provenant de la production du vin appelé pépin de raisin qui ne seront plus achetés mais les dépenses sont les transports jusqu'à notre site.

##### b. Emballage

On appelle emballage le matériel utilisé pour contenir les objets à vendre.

**Tableau N°XII : Budget prévisionnel sur l'emballage (en Ariary)**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Bidons de 50 litres	37	41	45	50	55
Prix unitaire	16 000	17 600	19 360	21 296	23 426
<b>Montant en Ariary</b>	<b>592 000</b>	<b>726 000</b>	<b>878 460</b>	<b>1 062 937</b>	<b>1 286 153</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

##### c. *Les achats non stockés*

Ce sont les fournitures de bureau, matières consommables, la consommation en eau et électricité du bureau et celui du site d'exploitation et les carburants du véhicule. Le total de ces dépenses s'élève à 6 300 000 Ar l'année 1 y compris le coût des emballages.

##### d. *Les services extérieurs*

Ce sont toutes les dépenses en matière de location diverses, l'assurance du véhicule ainsi que les divers entretiens et réparation des immobilisations. Le montant total de ce poste est environ à 1 200 000 Ar pour la première année du projet.

##### e. *Les autres services extérieurs*

Nous désignons par ce poste les dépenses en recharge téléphonique du promoteur, les frais de connexion internet ainsi que les diverses publicités. La totalité de ce poste est de 1 000 000 Ar.

##### f. *Les charges de personnel*

Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°XIII: Tableau des charges du personnel (e n Ariary)**

Catégorie prof	Effectifs	Sal/mois	Salaire				
			Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Gérant	1	400 000	4 800 000	5 280 000	5 808 000	6 388 800	7 027 680
Responsable de production	1	300 000	3 600 000	3 960 000	4 356 000	4 791 600	5 270 760
Secrétaire	1	200 000	2 400 000	2 640 000	2 904 000	3 194 400	3 513 840
Ouvriers	4	100 000	4 800 000	5 280 000	5 808 000	6 388 800	7 027 680
Chauffeur	1	100 000	1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 756 920
Gardien	1	80 000	960 000	1 056 000	1 161 600	1 277 760	1 405 536
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>17 760 000</b>	<b>19 536 000</b>	<b>21 489 600</b>	<b>23 638 560</b>	<b>26 002 416</b>
			Charges sociales				
CNAPS	13%		2 308 800	2 539 680	2 793 648	3 073 013	3 380 314
OSIEF	5%		888 000	976 800	1 074 480	1 181 928	1 300 121
			Charges du personnel				
<b>TOTAL</b>			<b>20 956 800</b>	<b>23 052 480</b>	<b>25 357 728</b>	<b>27 893 501</b>	<b>30 682 851</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Ce tableau représente le montant à payer par la société d'une part au personnel par le salaire et d'autre part aux organismes sociaux tel que le CNaPS et l'OSIEF à titre de charge patronal avec des taux fixés par le code de travail à Madagascar.

g. *Impôts et taxes*

Notre prévision pour cette taxe est estimée à 100 000 Ar pour la première année.

h. *Les imprévus*

Ce sont les imprévus ainsi que les autres frais nécessaires au fonctionnement de la firme. La société prévoit une somme de 500 000 Ar.

Nous allons présenter à l'aide du tableau suivant les récapitulatifs des charges de la société.

**Tableau N°XIV: Etat récapitulatif des charges (en A riary)**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
<b>Achats non stockés</b>					
Carburant et lubrifiant	3 000 000	3 630 000	4 392 300	5 314 683	6 430 766
Fourniture de bureau	200 000	242 000	292 820	354 312	428 718
Matières consommables	500 000	605 000	732 050	885 781	1 071 794
Emballage	600 000	726 000	878 460	1 062 937	1 286 153
Eau et électricité	2 000 000	2 420 000	2 928 200	3 543 122	4 287 178
<b>Total</b>	<b>6 300 000</b>	<b>7 623 000</b>	<b>9 223 830</b>	<b>11 160 834</b>	<b>13 504 610</b>
<b>Services extérieurs</b>					
Location diverses	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Assurances	200 000	220 000	242 000	266 200	292 820
Entretien et réparation	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
<b>Total</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 320 000</b>	<b>1 452 000</b>	<b>1 597 200</b>	<b>1 756 920</b>
<b>Autres services extérieurs</b>					
Télécommunications	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Publicité	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
<b>Total</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>1 210 000</b>	<b>1 331 000</b>	<b>1 464 100</b>
<b>Charges du personnel</b>					
Charges du personnel	20 956 800	23 052 480	25 357 728	27 893 501	30 682 851
Impôts et taxes	100 000	110 000	121 000	133 100	146 410
Imprévus	500 000	550 000	605 000	665 500	732 050
Charge financière	6 000 000	4 800 000	3 600 000	2 400 000	1 200 000
Dotations aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
<b>TOTAUX</b>	<b>38 736 800</b>	<b>41 235 480</b>	<b>44 249 558</b>	<b>47 861 135</b>	<b>52 166 940</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

## B : LES COMPTES DE PRODUITS

Comme les produits entraînent une augmentation des capitaux propres et cette augmentation s'inscrit au crédit, les produits s'enregistrent au crédit de leurs comptes. On peut également dire que les produits constituent des ressources, et que ces ressources figurent dans le poste passif du bilan.

Ce qui fait que, les comptes de produits enregistrent les ressources qui indiquent l'enrichissement de l'entreprise (projet).

Comme nous avons vu auparavant, la production est calculée en fonction des matières premières. Le rendement est calculé de façon suivant :

- 500 kg de raisin donne 50 kg de pépin,
- 50 kg de pépin donne 1 litre d'huile

**Tableau N°XV: Volume prévisionnel de vente sur 5 an s (en Ariary)**

Prévision	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Volume en litre	1 660	2 000	2 200	2 400	2 700
Prix	30 000	32 500	35 000	37 500	37 500
<b>Montant</b>	<b>49 800 000</b>	<b>65 000 000</b>	<b>77 000 000</b>	<b>90 000 000</b>	<b>101 250 000</b>

*Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010*

Le volume annuel d'huile augmente environ 10% chaque année.

#### C : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL

Nous espérons que la société n'aura des vraies recettes que vers le 4<sup>ème</sup> mois de l'année 1, nous aurons besoin des fonds pour financer l'exploitation. Sans tenir compte les dépenses afférentes à l'achat des immobilisations, le fond de roulement est alors la totalité des charges décaissables à payer pendant les trois premiers mois de la première année. Le fonds de roulement initial est obtenu par la formule suivante :

**Tableau N°XVI: Détermination du FRI (en Ariary)**

Rubrique	Montant total	FRI
Achats non stockés	6 300 000	1 575 000
Services extérieurs	1 200 000	300 000
Autres services extérieurs	1 500 000	375 000
Charges de personnels	20 956 800	5 239 200
Impôts et taxes	100 000	25 000
<b>Total</b>	<b>30 056 800</b>	<b>7 514 200</b>

*Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010*

## Section II : LE PLAN DE FINANCEMENT ET BILAN D'OUVERTURE

### §1 Plan de financement :

Le plan de financement est la première phase de l'analyse financière. Il consiste à déterminer les besoins de l'entreprise au démarrage et les ressources du futur dirigeant.

## A : LES BESOINS

On entend par besoin tout ce qui est nécessaire au démarrage de l'activité comme les frais de constitution et des diverses recherches, les investissements initiaux et les BFR qui représentent l'argent nécessaire pour démarrer l'activité.

Pour notre entreprise, le montant total des besoins à financer s'élève à 30 000 000 Ar

## B : LES RESSOURCES

On entend par ressource, l'ensemble des sommes nécessaires pour couvrir les besoins. Le financement de ces ressources provient des fonds propres ou apport personnel du promoteur et les emprunts bancaires.

**Tableau N°XVII: Répartition de financement (en Aria ry)**

Libelles	Montant total	Apport en nature	Apport en numéraires	Montant à financer
<b><u>Immobilisation incorporelle</u></b>				
Frais de développement Immobilisables	1 000 000		1 000 000	
<b><u>Immobilisations corporelles</u></b>				
Terrain	6 000 000	6 000 000		
Construction	15 000 000		5 000 000	10 000 000
Matériel de transport	15 000 000			15 000 000
Matériel informatique	1 000 000	1 000 000		0
Matériel et mobilier de bureau	400 000		400 000	0
Matériels et outillage industriel	4 400 000		4 400 000	0
Installations techniques et aménagement	1 000 000			1 000 000
Petites équipements	350 000		350 000	
Imprévus	850 000		850 000	
FRI	7 514 200		3 514 200	4 000 000
<b>Total</b>	<b>52 514 200</b>	<b>7 000 000</b>	<b>15 514 200</b>	<b>30 000 000</b>
	<b>100%</b>	<b>13,33%</b>	<b>29,54%</b>	<b>57,13%</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

**Tableau N°XVIII: Plan de financement (en Ariary)**

<b>LIBELLÉS</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Solde au 1/1		11 939 400	25 254 920	44 860 362	71 038 227
<b><u>Ressource :</u></b>					
Résultat net	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Dotations aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
CAF	10 425 200	19 315 520	25 605 442	32 177 865	37 039 060
Désinvestissements					
Ressources externes					
Capital	22 514 200				
Subvention d'Inv.					
Emprunt	30 000 000				
Autres					
<b>TOTAL</b>	<b>62 939 400</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>
<b><u>Emploie :</u></b>					
Investissement	45 000 000				
Remboursement d'emprunt	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
Autres					
<b>TOTAL</b>	<b>51 000 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>6 000 000</b>
<b>Solde au 31/12</b>	<b>11 939 400</b>	<b>25 254 920</b>	<b>44 860 362</b>	<b>71 038 227</b>	<b>102 077 287</b>

*Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010*

C : Remboursement d'emprunt

Comme le promoteur du projet n'a pas la possibilité de financer la totalité des investissements nécessaires à l'implantation de la société, alors on a dû effectuer des emprunts d'une somme de 30 000 000 Ar auprès d'un partenaire financier.

C'est un financement caractérisé par des emprunts à moyen terme c'est-à-dire entre 2 à 5 ans. Il doit produire des intérêts.

En effet, le taux d'intérêt d'emprunt est de 20% l'an durant la période de l'emprunt. Le remboursement est étalé sur cinq ans.

Nous avons constaté que presque les 57 % des investissements sont appuyés par les bailleurs de fonds.

Pour calculer l'annuité, nous utiliserons la formule suivante<sup>1</sup> :

$$\text{Annuité} = \text{amortissement} + \text{Intérêt}$$

Avec : A : Annuité

C : montant de l'emprunt 30 000 000 Ar

i : taux de capitalisation : 20 %

n : la durée de récupération des capitaux investis : 5ans

Pour mieux éclaircir ce remboursement de crédit, nous allons présenter un tableau montrant toutes les applications numériques relatives au calcul de celui – ci

**Tableau N°XIX : Tableau de remboursement des dette s (en Ariary)**

Années	Capital au début de la période (C DP)	Intérêt (I) $I = CDP \times i$	Amortissements $a = Vo / N$	Annuités $A = a + I$	Capital à la fin de période $CFD = CDF - a$
1	30 000 000	6 000 000	6 000 000	12 000 000	24 000 000
2	24 000 000	4 800 000	6 000 000	10 800 000	18 000 000
3	18 000 000	3 600 000	6 000 000	9 600 000	12 000 000
4	12 000 000	2 400 000	6 000 000	8 400 000	6 000 000
5	6 000 000	1 200 000	6 000 000	7 200 000	0
<b>TOTAL</b>		<b>18 000 000</b>	<b>30 000 000</b>	<b>48 000 000</b>	

Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010

## §2 Bilan d'ouverture :

Le bilan est un document comptable qui fournit une représentation du patrimoine d'une entreprise. Il récapitule, à un instant donné l'ensemble des droits et des engagements qui caractérisent à la fois la situation juridique et la situation financière de la société.

<sup>1</sup> Vololonirina RAVELOSON, Cours de Gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2006

Tableau N°XX: Bilan d'ouverture

<b>ACTIF</b>	<b>Montant</b>	<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>Montant</b>
<b>ACTIF NON COURANT</b>		<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<b><u>Immobilisations Incorporelles</u></b>		Capital	22 514 200
Frais de développement Immobilisables	1 000 000	<b>TOTAL</b>	<b>22 514 200</b>
<b><u>Immobilisations corporelles</u></b>		<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Immobilisations corporelles	6 000 000	Emprunts et dettes financières	30 000 000
Terrain	15 000 000	<b>TOTAL</b>	<b>30 000 000</b>
Construction	15 000 000		
Matériel de transport	1 000 000		
Matériel informatique	400 000		
Matériel et mobilier de bureau	4 400 000		
Matériels et outillage industriel	1 000 000		
Installations techniques et aménagement	350 000		
Petites équipements	850 000		
<b>TOTAL</b>	<b>45 000 000</b>		
<b>ACTIF COURANT</b>			
Valeur disponible	<b>7 514 200</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>52 514 200</b>		<b>52 514 200</b>

Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010

### **Section III : ANALYSE FINANCIÈRE**

Les états financiers sont l'ensemble complet et indissociable des documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de la situation de l'entreprise à la date de clôture des comptes (douze mois d'exercices).

#### **§1 Compte de résultat prévisionnel :**

Le compte de résultat ou compte d'exploitation prévisionnel constitue un des états comptables de synthèse prévue par tout le plan comptable.

Ce document représente une récapitulation de tous les produits engendrés par l'activité de l'entreprise au cours d'une période comptable ou exercices et toutes les charges également suscitées par cette activité au cours de la même période.

Les produits correspondent à la création de richesse permise par les opérations industrielles et commerciales (ventes de produits fabriqués, marchandises, prestations).

Les charges correspondent à des consommations de richesses rendues nécessaires par ces différents domaines d'activité.

Il permet de calculer le résultat global, il fournit une appréciation sur l'ensemble des performances économiques réalisées au cours d'une période (une année).

Il présente une récapitulation exhaustive des éléments du produit et de la charge qui ont concouru au dégagement du résultat.

**Tableau N°XXI: Compte de résultat prévisionnel par nature des 5 années (en Ariary).**

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Production vendue	49 800 000	65 000 000	77 000 000	90 000 000	101 250 000
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>49 800 000</b>	<b>65 000 000</b>	<b>77 000 000</b>	<b>90 000 000</b>	<b>101 250 000</b>
Achats consommés	6 300 000	7 623 000	9 223 830	11 160 834	13 504 610
Services extérieurs et autres consommations	2 700 000	2 970 000	3 267 000	3 593 700	3 953 070
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>9 000 000</b>	<b>10 593 000</b>	<b>12 490 830</b>	<b>14 754 534</b>	<b>17 457 680</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE (I-II)</b>	<b>40 800 000</b>	<b>54 407 000</b>	<b>64 509 170</b>	<b>75 245 466</b>	<b>83 792 320</b>
Charges de personnels	20 956 800	23 052 480	25 357 728	27 893 501	30 682 851
Impôts, taxes et versements assimilés	100 000	110 000	121 000	133 100	146 410
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>19 743 200</b>	<b>31 244 520</b>	<b>39 030 442</b>	<b>47 218 865</b>	<b>52 963 060</b>
Dotations aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>17 063 200</b>	<b>28 564 520</b>	<b>36 350 442</b>	<b>44 538 865</b>	<b>50 283 060</b>
Produits financiers	0	0	0	0	0
Charges financières	6 000 000	4 800 000	3 600 000	2 400 000	1 200 000
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-4 800 000</b>	<b>-3 600 000</b>	<b>-2 400 000</b>	<b>-1 200 000</b>
<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOT (V+VI)</b>	<b>11 063 200</b>	<b>23 764 520</b>	<b>32 750 442</b>	<b>42 138 865</b>	<b>49 083 060</b>
Impôts exigibles sur résultats (30%)	3 318 000	7 129 000	9 825 000	12 641 000	14 724 000
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>49 800 000</b>	<b>65 000 000</b>	<b>77 000 000</b>	<b>90 000 000</b>	<b>101 250 000</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>42 054 800</b>	<b>48 364 480</b>	<b>54 074 558</b>	<b>60 502 135</b>	<b>66 890 940</b>
<b>VIII- RESULTAT DES ACTIVITES ORD.</b>	<b>7 745 200</b>	<b>16 635 520</b>	<b>22 925 442</b>	<b>29 497 865</b>	<b>34 359 060</b>
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>7 745 200</b>	<b>16 635 520</b>	<b>22 925 442</b>	<b>29 497 865</b>	<b>34 359 060</b>

Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010

## §2 Bilan prévisionnel :

Le bilan est un document comptable qui permet de connaître la situation patrimoniale de l'entreprise. L'aspect positif du patrimoine porte sur un ensemble de droit.

Ces droits peuvent porter sur les objectifs réels (construction, terrain,...etc.) et constituent des droits de propriété, mais ils peuvent porter aussi sur des droits, sur d'autres personnes (clients auxquels on a consenti un délai de paiement...) ce sont les droits de créance. L'ensemble des droits de propriété et de créance compose l'actif. L'ensemble des engagements contractés à des tiers, pour la plupart, est des apports de richesse, ils constituent le passif.

**Tableau N°XII: Bilan prévisionnel de l'année 1**

Unité monétaire = Ariary

Bilan au 30/06/Année 1

ACTIF	Brut	Amort et prov	Net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<u>Immobilisations Incorporelles</u>				Capital	22 514 200
Frais de développement Immob	1 000 000	200 000	800 000	Résultat net	7 745 200
<u>Immobilisations corporelles</u>	0		0	TOTAL	<b>30 259 400</b>
Terrain	6 000 000		6 000 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Construction	15 000 000	600 000	14 400 000	Emprunts et dettes financières	24 000 000
Matériel de transport	15 000 000	1 000 000	14 000 000	TOTAL	<b>24 000 000</b>
Matériel informatique	1 000 000	140 000	860 000		
Matériel et mobilier de bureau	400 000	50 000	350 000		
Matériels et outillage industriel	4 400 000	300 000	4 100 000		
Installations techniques et A	1 000 000	160 000	840 000		
Petites équipements	350 000	60 000	290 000		
Imprévus	850 000	170 000	680 000		
TOTAL	<b>45 000 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>42 320 000</b>		
<b>ACTIF COURANT</b>					
Valeur disponible	<b>11 939 400</b>		<b>11 939 400</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>56 939 400</b>		<b>54 259 400</b>		<b>54 259 400</b>

Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010

Tableau N°XXIII: Bilan prévisionnel de l'année e 2

Unité monétaire = Ariary

Bilan au 30/06/Année 2

ACTIF	Brut	Amort et prov	Net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<u>Immobilisations Incorporelles</u>				Capital	22 514 200
Frais de développement Immob	1 000 000	400 000	600 000	Résultat net	16 635 520
<u>Immobilisations corporelles</u>	0	0	0	Report à nouveau	7 745 200
Terrain	6 000 000	0	6 000 000	TOTAL	<b>46 894 920</b>
Construction	15 000 000	1 200 000	13 800 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Matériel de transport	15 000 000	2 000 000	13 000 000	Emprunts et dettes financières	18 000 000
Matériel informatique	1 000 000	280 000	720 000	TOTAL	<b>18 000 000</b>
Matériel et mobilier de bureau	400 000	100 000	300 000		
Matériels et outillage industriel	4 400 000	600 000	3 800 000		
Installations techniques et A	1 000 000	320 000	680 000		
Petites équipements	350 000	120 000	230 000		
Imprévus	850 000	340 000	510 000		
TOTAL	<b>45 000 000</b>	<b>5 360 000</b>	<b>39 640 000</b>		
<b>ACTIF COURANT</b>					
Valeur disponible	<b>25 254 920</b>		<b>25 254 920</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>70 254 920</b>		<b>64 894 920</b>		<b>64 894 920</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Tableau N°XXIV: Bilan prévisionnel de l'année 3

Unité monétaire = Ariary

Bilan au 30/06/Année 3

ACTIF	Brut	Amort et prov	Net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<u>Immobilisations Incorporelles</u>				Capital	22 514 200
Frais de développement Immob	1 000 000	600 000	400 000	Résultat net	22 925 442
<u>Immobilisations corporelles</u>	0	0	0	Report à nouveau	24 380 720
Terrain	6 000 000	0	6 000 000	<b>TOTAL</b>	<b>69 820 362</b>
Construction	15 000 000	1 800 000	13 200 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Matériel de transport	15 000 000	3 000 000	12 000 000	Emprunts et dettes financières	12 000 000
Matériel informatique	1 000 000	420 000	580 000	<b>TOTAL</b>	<b>12 000 000</b>
Matériel et mobilier de bureau	400 000	150 000	250 000		
Matériels et outillage industriel	4 400 000	900 000	3 500 000		
Installations techniques et A	1 000 000	480 000	520 000		
Petites équipements	350 000	180 000	170 000		
Imprévus	850 000	510 000	340 000		
<b>TOTAL</b>	<b>45 000 000</b>	<b>8 040 000</b>	<b>36 960 000</b>		
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Valeur disponible	<b>44 860 362</b>		<b>44 860 362</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>89 860 362</b>		<b>81 820 362</b>		<b>81 820 362</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Tableau N°XXV: Bilan prévisionnel de l'année 4

Unité monétaire= Ariary

Bilan au 30/06/Année

ACTIF	Brut	Amort et prov	Net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Montant
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<u>Immobilisations incorporelles</u>				Capital	22 514 200
Frais de développement Immob	1 000 000	800 000	200 000	Résultat net	29 497 865
<u>Immobilisations corporelles</u>	0	0	0	Report à nouveau	47 306 162
Terrain	6 000 000	0	6 000 000	<b>TOTAL</b>	<b>99 318 227</b>
Construction	15 000 000	2 400 000	12 600 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Matériel de transport	15 000 000	4 000 000	11 000 000	Emprunts et dettes financières	6 000 000
Matériel informatique	1 000 000	560 000	440 000	<b>TOTAL</b>	<b>6 000 000</b>
Matériel et mobilier de bureau	400 000	200 000	200 000		
Matériels et outillage industriel	4 400 000	1 200 000	3 200 000		
Installations techniques et A	1 000 000	640 000	360 000		
Petites équipements	350 000	240 000	110 000		
Imprévus	850 000	680 000	170 000		
<b>TOTAL</b>	<b>45 000 000</b>	<b>10 720 000</b>	<b>34 280 000</b>		
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Valeur disponible	<b>71 038 227</b>		<b>71 038 227</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>116 038 227</b>		<b>105 318 227</b>		<b>105 318 227</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Tableau N°XXVI: Bilan prévisionnel de l'année 5

Unité monétaire = Ariary

Bilan au 30/06/Année 5

ACTIF	Brut	Amort et prov	Net	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	Montant
<b>ACTIF NON COURANT</b>				<b>CAPITAUX PROPRES</b>	
<b><u>Immobilisations Incorporelles</u></b>				Capital	22 514 200
Frais de développement Immob	1 000 000	1 000 000	0	Résultat net	34 359 060
<b><u>Immobilisations corporelles</u></b>	0	0	0	Report à nouveau	76 804 027
Terrain	6 000 000	0	6 000 000	<b>TOTAL</b>	<b>133 677 287</b>
Construction	15 000 000	3 000 000	12 000 000	<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	
Matériel de transport	15 000 000	5 000 000	10 000 000	Emprunts et dettes financières	0
Matériel informatique	1 000 000	700 000	300 000	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>
Matériel et mobilier de bureau	400 000	250 000	150 000		
Matériels et outillage industriel	4 400 000	1 500 000	2 900 000		
Installations techniques et A	1 000 000	800 000	200 000		
Petites équipements	350 000	300 000	50 000		
Imprévus	850 000	850 000	0		
<b>TOTAL</b>	<b>45 000 000</b>	<b>13 400 000</b>	<b>31 600 000</b>		
<b>ACTIF COURANT</b>					
Valeur disponible	<b>102 077 287</b>		<b>102 077 287</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>147 077 287</b>		<b>133 677 287</b>		<b>133 677 287</b>

Source : Réflexion personnel, septembre 2010

### §3 Flux de trésorerie :

Le flux de trésorerie est un document financier à court terme .C'est au promoteur de prévoir sa situation de trésorerie pendant une année. Le flux de trésorerie est donc un document permettant de connaître le niveau de capacité de remboursement de la société. La trésorerie est déterminée par les flux des encaissements et des décaissements relevant de l'opération à court, à long et à moyen terme. Les composantes du plan.

Le flux de trésorerie prend en compte tous les flux financiers en les situant dans le temps par le jeu des encaissements et des décaissements. Les encaissements sont constitués par les apports en numéraire et les produits de ventes, tandis que les décaissements seront représentés par les remboursements des emprunts des intérêts, des achats, des investissements et des différentes charges à payer.

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles sont présentés soit par une méthode directe soit par une méthode indirecte<sup>1</sup>.

#### La méthode directe consiste :

- à présenter les principales rubriques d'entrée et de sortie de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts...) afin de dégager un flux de trésorerie net ;
- à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat avant impôt de la période considérée.

#### La méthode indirecte consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, fournisseurs...) ;
- des décalages ou des régularisations (impôts différés...) ;
- des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins values de cession....).

Nous allons présenter dans le tableau ci après le tableau de flux de trésorerie pour les cinq premières années d'exercice selon le PCG 2005.

---

<sup>1</sup> Plan Comptable Général 2005, Décret n° 2004 ; 272 du 18 février 2004, Imprimerie Nationale, 111 pages

**Tableau N°XXVII: Tableau de flux de trésorerie méthode directe (en Ariary)**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</u></b>					
Encaissement reçus des clients	49 800 000	65 000 000	77 000 000	90 000 000	101 250 000
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	30 056 800	33 755 480	37 969 558	42 781 135	48 286 940
Intérêts et autres frais financiers payés	6 000 000	4 800 000	3 600 000	2 400 000	1 200 000
Impôts sur les résultats payés	3 318 000	7 129 000	9 825 000	12 641 000	14 724 000
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</i></b>	<b>10 425 200</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements :</u></b>					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelle	26 000 000				
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles					
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières					
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières					
Intérêts encaissés sur placements financiers					
dividendes et quote part de résultats reçus					
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i></b>	<b>-26 000 000</b>				
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u></b>					
Encaissements suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectués					
Encaissement provenant d'emprunts	30 000 000	0	0	0	0
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i></b>	<b>24 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités					
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>8 425 200</b>	<b>13 315 520</b>	<b>19 605 442</b>	<b>26 177 865</b>	<b>31 039 060</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	<b>3 514 200</b>	<b>11 939 400</b>	<b>25 254 920</b>	<b>44 860 362</b>	<b>71 038 227</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	<b>11 939 400</b>	<b>25 254 920</b>	<b>44 860 362</b>	<b>71 038 227</b>	<b>102 077 287</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>8 425 200</b>	<b>13 315 520</b>	<b>19 605 442</b>	<b>26 177 865</b>	<b>31 039 060</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

**Tableau N°XXVIII: Tableau de flux de trésorerie mét hode indirect (en Ariary)**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b><u>Flux de trésorerie liés à l'activité</u></b>					
Résultat net de l'exercice	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Ajustements pour :					
- Amortissements et provisions	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
- Variation des impôts différés					
- Variation des stocks					
- Variation des clients et autres créances					
- Variation des fournisseurs et autres dettes					
- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts					
<b><i>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</i></b>	<b>10 425 200</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>
<b><u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u></b>					
Décassements sur acquisition d'immobilisations	26 000 000				
Encaissements sur cessions d'immobilisations					
Incidence des variations de périmètre de consolidation (1)					
<b><i>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</i></b>	<b>-26 000 000</b>				
<b><u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u></b>					
Dividendes versés aux actionnaires					
Augmentation de capital en numéraire					
Emission d'emprunt	30 000 000				
Remboursement d'emprunt	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
<b><i>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</i></b>	<b>24 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>	<b>-6 000 000</b>
<b><u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u></b>	<b>8 425 200</b>	<b>13 315 520</b>	<b>19 605 442</b>	<b>26 177 865</b>	<b>31 039 060</b>
Trésorerie d'ouverture	3 514 200	11 939 400	25 254 920	44 860 362	71 038 227
Trésorerie de clôture	11 939 400	25 254 920	44 860 362	71 038 227	102 077 287
Incidence des variations de cours des devises					
<b><i>Variation de trésorerie</i></b>	<b>8 425 200</b>	<b>13 315 520</b>	<b>19 605 442</b>	<b>26 177 865</b>	<b>31 039 060</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

## CHAPITRE III : ÉVALUATION ET IMPACTS DU PROJET

### Section I : ANALYSE FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ ET ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT

Dans ce chapitre, nous analysons l'activité à partir :

- de la détermination de la CAF
- du calcul des différents ratios
- de la détermination du Seuil de Rentabilité

#### §1 Analyse à partir de la CAF :

##### A : DÉFINITION

La capacité d'autofinancement est une ressource interne dégagée par l'activité d'une entreprise au cours d'une période de référence, et qui restera à sa disposition lorsque tous les produits de la période qui doivent entraîner une rentrée de trésorerie auront été encaissés, et lorsque toutes les charges qui doivent entraîner une sortie de trésorerie auront été décaissées.

##### B : CALCUL DE LA CAF

Il y a lieu de signaler qu'il y a deux manières de calculer la CAF.

- Calcul effectué à partir de l'excédent brut d'exploitation.

$CAF = EBE + \text{Autres produits encaissables (sauf produit de cession)} - \text{autres charges décaissables}$

- Calcul à partir du résultat net

$CAF = \text{Résultat net} + \text{Charges non décaissable (amortissement, valeur comptable des actifs cédés)} - \text{produit non encaissable.}$

On entend par :

**Encaissable** : Toute opération qui entraîne ou entraînera une rentrée de fonds.

**Décaisser** : Toute opération qui entraîne ou entraînera une sortie de fonds.

Nous choisissons le calcul de la CAF à partir du résultat net. Dans notre cas, seul l'amortissement ne se traduit pas par une sortie de fonds.

**Tableau N°XXIX: Calcul de la CAF (en Ariary)**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Dotation aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
<b>CAF</b>	<b>10 425 200</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

## §2 Analyse à partir des ratios :

Cette phase de l'étude du projet permet d'analyser si celui-ci est viable et dans quelles conditions, en tenant compte des normes et de contraintes à réaliser.

Les coûts de notre projet de production et de transformation d'huile de pépin de raisin peuvent être présentés de façon à faire apparaître des ratios, qui permettent de mesurer les activités d'une entreprise et de juger la rentabilité de ses activités, entre les dépenses et unité de mesure de la production obtenue.

Ceci permet une première comparaison, soit avec des projets de même type, soit avec des projets différents pour une même production. Ces indicateurs peuvent donc se présenter sous diverses formes.

Les ratios permettent une approche rapide de la rentabilité financière d'une entreprise.

Les ratios de rentabilité financière, les ratios de rentabilité économique, commerciale et les ratios d'autonomie financière sont satisfaisant pour apprécier le niveau de la rentabilité et la croissance de l'activité du projet.

L'analyse par des ratios présente des indicateurs pertinents sur l'analyse financière d'une entreprise.

### A : RATIOS DE RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE

Les ratios de rentabilité économique ou ratios de rendement des actifs servent à mesurer l'efficacité de l'entreprise. Ces ratios permettent de mettre en valeur l'outil de travail de l'entreprise.

C'est le point de vue des prêteurs des capitaux. Il s'agit pour eux d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à faire fructifier ces capitaux et notamment permettre de les rembourser et de régler les intérêts.

**Tableau N° XXX: Les ratios de rentabilité économique (en Ariary)**

<b>Rubriques</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Résultat de l'exercice	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Total des actifs	54 259 400	64 894 920	81 820 362	105 318 227	133 677 287
<b>R</b>	<b>0,14</b>	<b>0,26</b>	<b>0,28</b>	<b>0,28</b>	<b>0,26</b>

*Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010*

Ici, nous avons trouvés des ratios qui varient entre 14 à 28%. Il mesure le pourcentage du résultat de l'exercice et le total des actifs.

## B : RATIO DE RENTABILITÉ FINANCIÈRE

Les ratios de rentabilité financière ou ratios de rentabilité des capitaux propres servent à mesurer le taux de profit, c'est-à-dire la valorisation des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise.

Il est donné par la formule :

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

**Tableau N° XXXI : Les ratios de rentabilité financière (en Ariary)**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat de l'exercice	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Capitaux propres	30 259 400	46 894 920	69 820 362	99 318 227	133 677 287
<b>R</b>	<b>0,26</b>	<b>0,35</b>	<b>0,33</b>	<b>0,30</b>	<b>0,26</b>

Source : Réflexion personnelle, Septembre 2010

Ce ratio exprime le taux rémunérateur des capitaux investis qui ont servi à l'acquisition des immobilisations.

## C : RATIO DE RENTABILITÉ COMMERCIALE

Le ratio de rentabilité commerciale est le rapport entre le résultat de chaque exercice et le montant des recettes dégagé par l'activité. Il mesure le degré et l'importance du résultat

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

**Tableau N°XXXII: Calcul de la rentabilité commerciale (en Ariary)**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat de l'exercice	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Chiffre d'affaires	49 800 000	65 000 000	77 000 000	90 000 000	101 250 000
<b>R</b>	<b>0,16</b>	<b>0,26</b>	<b>0,30</b>	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Grâce à ce tableau, nous pouvons conclure que de l'année 1 et 2, les ratios sont respectivement égale, à 16 à 26% avec une tendance croissante jusqu'à 34% qui signifie que les bénéfices évoluent. Bref, le projet dégage une rentabilité commerciale très positive.

## D : RATIO D'AUTONOMIE FINANCIÈRE

Ce ratio d'autonomie financière indique dans quelle mesure l'entreprise travaille avec son fonds propre, et exprime le degré d'indépendance vis à vis des créanciers permanents, les banquiers<sup>1</sup>.

Pour calculer ce ratio, on divise les capitaux propres par les capitaux permanents. D'où la formule suivante :

$$R = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

En appliquant cette formule aux deux rubriques de cette division aux cinq années d'étude de notre projet, on a le tableau suivant :

**Tableau N°XXXIII: Les ratios d'autonomie financière (en Ariary)**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capitaux propres	30 259 400	46 894 920	69 820 362	99 318 227	133 677 287
Capitaux permanents	54 259 400	64 894 920	81 820 362	105 318 227	133 677 287
<b>R</b>	<b>0,56</b>	<b>0,72</b>	<b>0,85</b>	<b>0,94</b>	<b>1,00</b>

*Source : Réflexion personnelle, septembre 2010*

Le tableau ci-dessus montre que le ratio s'accroît dès l'année A1 à l'année A5,  $R > 0,5$ . On peut donc affirmer que les capitaux propres dégagent assez de ressources qui pourraient stimuler le développement de notre entreprise et assurer le remboursement de l'emprunt.

Les ratios de rentabilité d'ordre économique favorisent des opérations financières au profit des éléments financiers, à savoir les intérêts et les services bancaires sur les encaissements et les frais bancaires. Ils améliorent également la rentrée des flux financiers au profit de la caisse de prévoyance sociale et des organismes sanitaires.

D'après toutes ces analyses et études, nous pouvons conclure que notre projet a des impacts positifs, d'une part son implantation permet la création d'emploi, le développement social au niveau de cette région, d'autre part, la production et la transformation de pépin de raisin en huile aussi bien pour les consommateurs régionaux, nationaux et internationaux.

---

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA, Cours politique financière 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2007

### §3 Analyse à partir du Seuil de Rentabilité (SR) :

#### A : DÉFINITION

Le SR ou le point mort est le niveau de l'activité où l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice. A ce niveau, le chiffre d'affaires couvre la totalité des charges (charges fixes et charges variables). En d'autres termes, le SR est le niveau d'activité au-delà duquel l'entreprise ne réalise que des bénéfices. L'analyse de l'activité à partir du point mort permet à l'entreprise de juger la promptitude de l'activité à couvrir l'ensemble de ses dépenses annuelles prévues.

##### a. *Notion de charge*

L'analyse fait intervenir la notion de charge fixe et de charge variable. Les charges variables sont les charges proportionnelles au niveau d'activité.

Les charges fixes sont des charges supportées par l'entreprise quel que soit le niveau d'activité.

Répartition des charges variables et des charges fixes.

**Tableau N°XXXIV: Répartition des charges variables (en Ariary).**

<b>Eléments</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>	<b>Année 4</b>	<b>Année 5</b>
Carburant et lubrifiant	3 000 000	3 630 000	4 392 300	5 314 683	6 430 766
Fourniture de bureau	200 000	242 000	292 820	354 312	428 718
Matière consommables	500 000	605 000	732 050	885 781	1 071 794
Emballage	600 000	726 000	878 460	1 062 937	1 286 153
Eau et électricité	2 000 000	2 420 000	2 928 200	3 543 122	4 287 178
<b>Total</b>	<b>6 300 000</b>	<b>7 623 000</b>	<b>9 223 830</b>	<b>11 160 834</b>	<b>13 504 610</b>

*Source : Réflexion personnelle, septembre 2010*

Nous constatons que les charges fixes n'occupent pas une grande partie dans le totale des charges c'est-à-dire que l'entreprise est viable et dure longtemps.

**Tableau N°XXXV: Répartition des charges fixes (en Ariary).**

Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Services extérieurs	1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 756 920
Autre services extérieurs	1 000 000	1 100 000	1 210 000	1 331 000	1 464 100
Impôts et taxes	100 000	110 000	121 000	133 100	146 410
Charge de personnel	20 956 800	23 052 480	25 357 728	27 893 501	30 682 851
Charge financière	6 000 000	4 800 000	3 600 000	2 400 000	1 200 000
Dotations aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
<b>Total Des Coûts Fixes</b>	<b>31 936 800</b>	<b>33 062 480</b>	<b>34 420 728</b>	<b>36 034 801</b>	<b>37 930 281</b>

Source *Réflexion personnelle, septembre 2010*

#### B : CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

La formule permettant de déterminer le seuil de rentabilité en valeur est la suivante :

$$SR = \frac{CA \times CF}{M / CV}$$

SR : seuil de rentabilité.

CA : chiffre d'affaires.

CF : Charges fixes.

M / CV : Marge sur coût variable (CA – CV).

La marge sur coût variable indique la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables de production.

**Tableau N°XXXVI: Calcul du seuil de rentabilité (en Ariary).**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
I. Chiffre d'affaires	49 800 000	65 000 000	77 000 000	90 000 000	101 250 000
II. Charges variables	6 300 000	7 623 000	9 223 830	11 160 834	13 504 610
III. Marge sur coût variable	43 500 000	57 377 000	67 776 170	78 839 166	87 745 390
IV. Total des charges fixes	31 936 800	33 062 480	34 420 728	36 034 801	37 930 281
<b>V. SR = (I x IV) / III</b>	<b>36 562 130</b>	<b>37 455 099</b>	<b>39 105 132</b>	<b>41 136 053</b>	<b>43 768 008</b>
VI. SR en période (jours)	264j	207j	182j	164j	155j
<b>SR = (V x 12) / I) x 30</b>					

Source : *Réflexion personnelle, septembre 2010*

On constate que le seuil de rentabilité a tendance à diminuer au cours des années. Cela veut dire que l'entreprise met de moins en moins de temps pour atteindre le point mort, et en plus, on constate aussi que le point mort est facilement atteint par l'entreprise.

## Section II : ÉVALUATION DU PROJET

L'évaluation financière est un processus pour analyser un projet sur le plan financier et de la rentabilité.

### §1 Valeur actuelle nette

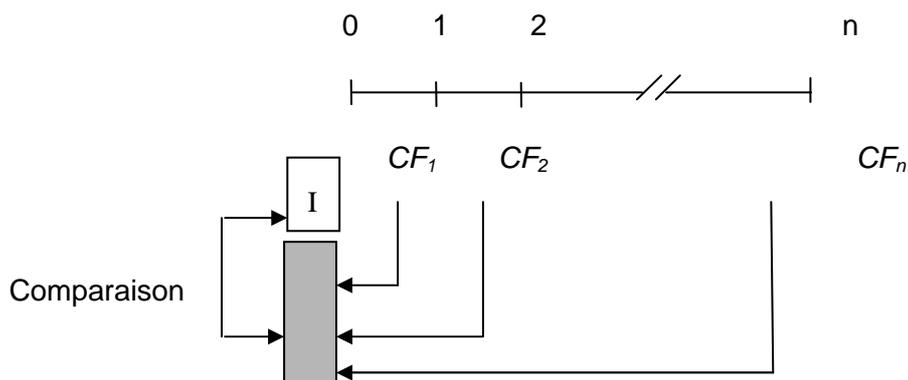
La valeur Actuelle Nette ou VAN n'est autre que la différence entre les cash-flows actualisés à la date 0 et le capital investi<sup>1</sup>. Le cash flow étant le résultat net d'impôt ajouté au total des amortissements de l'exercice.

Pour actualiser ces flux, l'entreprise choisit son propre taux correspondant au coût de son capital, c'est à dire à la fois le taux correspondant à son financement et celui en dessous duquel aucun investissement ne peut être envisagé.

Elle permet de juger si l'investissement est acceptable ou non par l'expansion du cash flow ou C.F et le taux d'actualisation.

On dit aussi qu'un projet est intéressant s'il est acceptable de générer des ressources internes et permet de rembourser rapidement le capital investi.

Figure n°1: Critère d'évaluation du projet d'investissement



Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

Pour trouver la VAN, on a la formule suivante :

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

Où C.F<sub>j</sub> = Cash flow

i = Taux d'actualisation (20%)

I = Montant des Capitaux Investis

n = Durée de Vie du Projet

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA, Cours de politique financière 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2007

Avant de procéder au calcul de la valeur actuelle nette, il faut d'abord déterminer le montant des cash-flows prévisionnels.

Le cash-flow prévisionnel est le potentiel de financement de l'entreprise, c'est-à-dire, les ressources obtenues par l'exploitation susceptibles d'être utilisées pour le fonctionnement du projet.

On a la formule :

$$\text{CASH- FLOW} = \text{Recette imputable au projet} - \text{Dépenses imputable au projet}$$

La plupart des éléments constitutifs des cash-flows (chiffre d'affaires, coûts, impôt sur les bénéfices) sont évalués prévisionnellement. Il en résulte que les cash-flows sont obligatoirement, entachés d'une incertitude.

Le calcul des cash-flows doit se faire indépendamment du mode de financement envisagé pour le projet. La décision d'investir et la décision du choix du financement sont deux décisions distinctes et successives...

De l'observation ci-dessus, il résulte que si un projet n'est pas autofinancé 100%, les cash-flows sont différents des CAF, celles-ci intégrant les charges d'intérêt.

Dans la mesure où l'on admet qu'il y a identité entre recettes et chiffre d'affaires d'une part, et entre dépenses et charge décaissables d'autre part, on peut écrire :

$$\text{Cash-flow} = \text{chiffre d'affaires} - \text{charges décaissables}$$

Or, on a aussi :

$$\text{Résultat net} = \text{chiffre d'affaires} - (\text{charge décaissables} + \text{dotations})$$

De ces deux relations, on déduit<sup>1</sup> :

$$\text{Cash-flow} = \text{Résultat net} + \text{Dotations}$$

Le cash-flow se calcule comme suit :

---

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA, Cours de politique financière 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2008

**Tableau N°XXXVII: Détermination des cash-flows (en Ariary)**

Rubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Résultat net	7 745 200	16 635 520	22 925 442	29 497 865	34 359 060
Dotation aux amortissements	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000	2 680 000
<b>Cash-flow</b>	<b>10 425 200</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

D'après la formule ci-dessus, la VAN est obtenue par la différence entre les cash-flows actualisés et le montant de l'investissement initial. Nous allons donc voir le tableau montrant la détermination des cash-flows actualisés.

**Tableau N°XXXVIII: Détermination de la VAN (en Ariary)**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>Cash-flow</b>	<b>10 425 200</b>	<b>19 315 520</b>	<b>25 605 442</b>	<b>32 177 865</b>	<b>37 039 060</b>
$(1+i)^{-j}$	0,833333	0,694444	0,578704	0,482253	0,401878
Cf Actualisées	8 687 663	13 413 547	14 817 972	15 517 872	14 885 183
<b>CF Actualisées Cumulées</b>	<b>8 687 663</b>	<b>22 101 210</b>	<b>36 919 182</b>	<b>52 437 054</b>	<b>67 322 237</b>

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

$$VAN = 67\,322\,237 - 45\,000\,000 = 22\,322\,237Ar$$

Après le calcul, les résultats peuvent être :

- ☛ VAN > 0, signifiant que la rentabilité du projet en question est supérieure au taux exigé « i »
- ☛ VAN = 0, la rentabilité est égale au taux exigé « i »
- ☛ VAN < 0, signifiant que le projet envisagé n'est pas rentable

<b>VAN = 22 322 237Ar</b>
---------------------------

D'après notre calcul, nous avons trouvé la VAN est égale à 22 322 237 Ariary. La VAN est positive, donc la rentabilité est supérieure au taux exigé, on peut alors dire que notre projet est rentable et viable.

A noter que dans la limite où la VAN a un handicap, lorsqu'il s'agit de plusieurs projets d'investissement dont les durées de vie ne sont pas identiques ou les capitaux exigés sont différents, nous ne pouvons pas dire qu'il y a une rentabilité financière saine à l'aide de la VAN<sup>1</sup>. Il est donc, nécessaire de procéder à d'autres critères pour mieux l'évaluer.

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA, Cours de politique financière 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2007

§2 Taux de rentabilité interne :

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui rentabilise les capitaux engagés par l'entreprise. C'est aussi le taux d'actualisation par laquelle la somme des cash-flows actualisés égale au montant de l'investissement

D'où la formule : 
$$\sum_{j=1}^n CF_j(1+t)^{-j} - I = 0$$

Pour qu'on puisse le déterminer, la méthode par interpolation est la plus fréquemment utilisée. Et, il peut être égal à t, supérieur à t et inférieur à t.

- Si  $i > t$  : dans ce cas, la rentabilité est supérieure au taux exigé t.
- Si  $i = t$  : alors, la rentabilité est égale au taux exigé t.
- Si  $i < t$  : la rentabilité est inférieure au taux exigé t.

**Tableau N° XXXIX: Calcul de du TRI (chiffres en Ari ary)**

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cash-flow	10 425 200	19 315 520	25 605 442	32 177 865	37 039 060
$(1+i)^j$	0,735294	0,540657	0,397542	0,292310	0,214934
Cash-flows actualisés	7 665 588	10 443 080	10 179 245	9 405 927	7 960 959
Cash-flow actualises cumulés	7 665 588	18 108 668	28 287 912	37 693 839	45 654 799
Investissement initial	45 000 000				
<b>VAN pour taux = 36%</b>	<b>654 799</b>				
Libelles	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cash-flow	10 425 200	19 315 520	25 605 442	32 177 865	37 039 060
$(1+i)^j$	0,729927	0,532793	0,388900	0,283869	0,207204
Cash-flows actualises	7 609 635	10 291 182	9 957 965	9 134 293	7 674 624
Cash-flow actualises cumules	7 609 635	17 900 817	27 858 782	36 993 075	44 667 699
Investissement initial	45 000 000				
<b>VAN pour taux = 37%</b>	<b>-332 301</b>				

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

On peut traduire ces données comme suit :

$$\begin{cases} 36\% < \text{TRI} < 37\% \\ 654\,799 > 0 > -332\,301 \end{cases}$$

Par interpolation, on a : 
$$\frac{654\,799 + 0}{654\,799 + 332\,301} = \frac{36 - \text{TRI}}{36 - 37}$$

$$\frac{654\,799}{987\,100} = \frac{36 - \text{TRI}}{-1}$$

$$0,6633 = \frac{36 - \text{TRI}}{-1}$$

$$-0,6633 = 36 - \text{TRI}$$

D'où

TRI = 36,66%
--------------

Nous avons trouvé un taux de rentabilité interne égal à 36,66 %. Nous pouvons donc dire que notre projet est rentable du fait que le TRI est largement supérieur au taux d'actualisation de 20 pour cent. De cet effet, nous disposons d'une marge de sécurité de 16,66% qui nous permettra le cas échéant de nous endetter d'avantage.

Pour qu'un projet soit rentable, il faut que le taux noté « t » utilisé soit supérieur au taux « t » exigé par le promoteur.

### §3 Délai de récupération des capitaux investis :

On entend par Délai de Récupération des Capitaux Investis (DRCI) le temps nécessaire au bout duquel le projet pourra récupérer le fonds de départ. Il s'agit du délai nécessaire pour que la somme des flux supplémentaires provenant de l'investissement soit égale à ce dernier. Plus le délai est court, plus le projet est intéressant et moins il comporte de risque.

C'est un délai par lequel les recettes d'exploitation (charges déduites) sont égales aux montants des investissements initiaux. C'est également la période où le montant des capitaux équivaut au montant des cash-flows.

Le DRCI d'un investissement est le délai avec lequel, en actualisant les cash-flows, on obtient le montant de l'investissement initial.

$$\sum_{j=1}^d C.F_j(1+i)^{-j} = I$$

d = délai de récupération

i = taux d'actualisation

I = investissement initial

**Tableau N° XXXX: Détermination des cash-flows cumulés**

Désignation	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Cash flow actualisée	8 687 667	13 413 556	14 817 964	15 517 875	14 885 167
Σ Cash flow actualisée	8 687 667	22 101 222	36 919 186	52 437 061	67 322 228
Investissement			45 000 000		

Source : Réflexion personnelle, septembre 2010

D'après le calcul, le DRCI se trouve entre la troisième (Année 3) et la quatrième (Année 4) année d'exploitation. Mais pour préciser cette date, on doit calculer à l'aide de l'interpolation linéaire.

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

$$36\,919\,186 < 45\,000\,000 < 52\,437\,061$$

$$\frac{52\,437\,061 - 45\,000\,000}{52\,437\,061 - 36\,919\,186} = \frac{4 - \text{DRCI}}{4 - 3} = \frac{7\,437\,061}{15\,517\,875} = \frac{4 - \text{DRCI}}{4 - 3}$$

$$4 - \text{DRCI} = 0,4792$$

$$\text{DRCI} = 4 - 0,4792 = 3,5208$$

$$0,5208 \times 12 = 6,2496$$

$$0,2496 \times 30 = 7,48$$

$$\text{DRCI} = 3 \text{ ans } 6 \text{ mois } 7 \text{ jours}$$

On peut dire que les capitaux investis seront récupérés au bout de 3 ans 6 mois 07 jours, c'est-à-dire le 7 Juillet de l'année 4.

C'est un indicateur favorable car le montant de l'investissement peut être récupéré dans moins de cinq (5) ans. Un projet comporte alors moins de risque lorsque ce délai est plus court.

#### §4 Indice de profitabilité

L'indice de profitabilité d'un projet peut en effet être considéré comme l'indice d'intérêt maximal que l'entreprise pourrait supporter pour financer sans perte un investissement considéré<sup>1</sup>. Cet indice aussi est un moyen d'évaluation de la rentabilité attendue de l'investissement.

L'indice de profitabilité (IP) est le rapport entre la somme des Cash-flows actualisés et la somme des capitaux investis.

L'indice de profitabilité (IP) est donné par la formule suivante :

$$IP = \frac{VAN}{I} + 1$$

---

<sup>1</sup> Mohajy ANDRIANTIANA, Cours de politique financière 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2007

$$IP = \frac{22\,322\,237}{45\,000\,000} + 1 \Rightarrow IP = 1,4906$$

<b>I.P = 1,4906</b>
---------------------

Après le calcul, les résultats peuvent être :

- I.P > 1 : le projet est rentable
- I.P = 1 : la rentabilité est égale au taux exigé par le promoteur
- I.P < 1 : c'est un projet que l'on peut juger de non rentable

L'indice de profitabilité est supérieur à 1, calculé sur cinq (5) années d'exploitation avec un taux d'actualisation de 20%, l'IP est égal à 1,4906 fois du coût de fonctionnement de la société, en tenant compte des coûts d'investissement.

Cela veut dire qu'un (1) Ariary investi génère 0,4906 Ariary de bénéfice.

### **Section III : IMPACTS DU PROJET**

Le choix de ce projet nous permet de participer à l'amélioration de la situation financière de la SLB et aussi au développement de notre pays. Ceci permet également d'exploiter les déchets provenant de la production de vin, améliorer le niveau de vie des compatriotes, satisfaire les besoins des consommateurs, améliorer la situation économique de notre pays, de la région concernée et de réalisateur de ce projet.

Cette rubrique couvre donc trois aspects important à savoir :

- ☞ L'impact économique ;
- ☞ L'impact social.
- ☞ L'impact financier

#### **§1 Impact socio-économique :**

D'un point de vue social, la culture de raisin engendre des intérêts pour la population. Les pépins de raisins sont livrés gratuitement par la SLB ensuite les divers frais de mise en place sont encore à la charge du centre.

En conséquence, cette initiative du centre assurera une pérennisation de la filière.

En revanche, les revenus dégagés par la vente des produits servent à subvenir leurs besoins de première nécessité au quotidien parce qu'ils peuvent percevoir les recettes au fil du temps, de payer les différentes mains d'œuvres intervenants.

## A : L'IMPORTANCE DE LA VALEUR AJOUTÉE

D'ailleurs, l'existence des sociétés accélère en partie la croissance économique d'un pays sur place. Sur ce point, l'Etat incite tous les spécialistes et les opérateurs à présenter des projets de création des entreprises, car nous savons très bien que dans une société, la valeur ajoutée exprime un apport spécifique de l'activité économique nationale.

Elle est fournie par les éléments qui constituent le produit intérieur brut et qui permet de déterminer le taux de croissance économique du pays.

**Tableau N°XXXXI: Tableau des valeurs ajoutées**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeur ajoutée	40 800 000	54 407 000	64 509 170	75 245 466	83 792 320

*Source : Réflexion personnelle, septembre 2010*

On peut dire que la valeur ajoutée est la marge commerciale augmentée de la production de l'exercice et diminuée de la consommation de l'exercice. Elle permet aussi de mesurer les revenus attribués aux différents facteurs de production et la création des valeurs apportées par le projet.

D'après les résultats que nous trouvons, notre valeur ajoutée est intéressante car elle augmente d'une manière à un autre de 82 à 84 % du chiffre d'affaires.

Les valeurs de la valeur ajoutée signifient que notre contribution à l'accroissement du rendement économique national est très applicable car nous allons payer les salaires du personnel, des impôts,...Pour notre projet, les divers agents économiques bénéficiaires de la valeur ajoutée sont :

- Les ménages par le paiement de salaire
- L'Etat, les collectivités (impôts et taxes)
- La caisse publique (charges sociales)
- Les institutions financières (intérêts et assurances)
- L'entreprise (résultat d'exploitation)

Cette rubrique consiste à étudier la rentabilité économique du projet. Et il est à noter que la rentabilité est la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices. Donc, la rentabilité économique est la rentabilité des investissements de l'entreprise réalisés.

Comme conséquence d'une situation financière saisie, cette société peut augmenter le montant des investissements nécessaires afin de multiplier la productivité, des ressources humaines et matérielles, d'améliorer l'ambiance de travail. Elle pourra aussi contribuer à une

création d'emploi de la RHM et ses alentours ou du moins la société peut augmenter les masses salariales du personnel qui aura un impact favorable sur l'ensemble du projet. C'est à dire l'accroissement du bien être social et du pouvoir d'achat de tous les travailleurs augmentent.

Le projet procurera des profits tant au niveau de la société qu'au niveau de la nation. Autre que la création d'emploi généré par ce projet aussi bien au niveau des postes permanentes que temporaires, ce projet améliorera bien sûr le revenu de la population de la région.

#### B : CRÉATION D'EMPLOI

L'intérêt social de ce projet est de contribuer à résoudre les problèmes de chômage. Ces problèmes humains consistent surtout dans notre pays.

Face à ce problème, nous avons pris l'initiative d'exercer en vue de contribuer à la diminution du chômage car l'extension de la SLB pour l'infrastructure peut permettre à créer quelques emplois, non seulement pour le personnel de l'entité mais en même temps la main d'œuvre salariée de la région.

## CONCLUSION

L'idée de réorganiser et de redresser la SLB n'est pas venue par hasard, car elle traverse une période difficile due à de nombreuses raisons. Lorsqu'une entreprise est en difficulté, les chances de guérisons dépendent de la rapidité de l'intervention de redressement.

La réorganisation de la SLB face à ses difficultés et la contribution à son redressement se basent sur des visions stratégiques touchant toutes les directions et ses activités par sa restructuration organisationnelle, par son redressement financier, l'amélioration de sa capacité de production et la réorganisation de son activité commerciale.

Dans la première partie, des généralités sur le cadre d'étude ont été présentées par le biais de l'environnement national et international sur la SLB et qui a amené à la notion générale sur la nécessité d'un diagnostic, sur la réorganisation et le redressement. Ainsi, la présentation générale de la société par sa description, son historique et statut, sa structure organisationnelle et son organisation interne, et un diagnostic global de la situation actuelle de la SLB sont aussi annoncées dans cette rubrique.

La deuxième partie traitait l'analyse critique des difficultés de la SLB dans chaque direction : commerciale, technique, ressources humaines et financière. Cette analyse a eu pour objet de démontrer les problèmes vécus ou ressentis, leurs causes et leurs effets. Ensuite, des propositions de solutions de redressement et de réorganisation qui sont relatives aux problèmes identifiés auparavant.

Ce sont des propositions de restructuration organisationnelle de la SLB par la redéfinition du rôle des différents FATO, et la mise en place de manuel de procédure pour un meilleur contrôle interne et éviter les insécurités, et par la motivation du personnel.

Le redressement financier consiste à l'optimisation des fonds de roulement pour couvrir ses besoins en fonds de roulement, la consolidation des dettes à court terme en capital ou en dette à long terme, l'allègement des dépenses et l'amélioration de la gestion de trésorerie.

Nous avons proposé aussi d'améliorer la capacité de production par la motivation des viticulteurs, le renouvellement des matériels de vinification pour éviter les pannes fréquentes, la bonne maîtrise de la viticulture raisonnée, et la diversification des activités techniques.

La réorganisation de l'activité commerciale consiste l'adoption de la politique commerciale visant à optimiser la force de vente par la stimulation de l'équipe commerciale, l'accélération de l'encaissement et la réalisation des projets d'extension du marché.

Dans la troisième et dernière partie, nous avons porté notre solution pour que nous puissions prendre part à l'amélioration de la situation de la SLB surtout financièrement. Elle a traité une étude de mise en place d'une nouvelle activité par un projet d'extraction et d'exportation d'huile de pépin de raisin.

Ce projet a une excellente rentabilité. Cette rentabilité a été démontrée par les différentes analyses que nous avons faites. L'analyse des différents ratios nous a montré la capacité de l'activité à générer des ressources et à ramener les capitaux qui vont couvrir à son financement. L'analyse de rentabilité a illustré la promptitude de l'activité dans la couverture de l'ensemble des ses charges et la récolte du profit. Cette rentabilité du projet a été confirmée par la comparaison des différents résultats escomptés aux mises des fonds unitaires par la technique de l'actualisation.

La mise en place du projet qui se voit rentable ne veut pas dire que la SLB devra bénéficiaire, mais cela peut contribuer au changement de son problème financier, à la réduction du chômage de la RHM et au développement de notre pays.

Cette action de redressement, qui, certes, se traduit entre autres par une amélioration de la situation financière de la société, est aussi une affaire de management portant sur la politique de production en valorisant la qualité des produits puisque la qualité se vend, la qualité se consomme, la qualité s'exporte, la politique commerciale, la politique de technologie et la politique de la gestion des ressources humaines. Mais, notamment, pour la situation financière de la SLB, il lui est important de bien organiser le système d'information, de communication et de contrôle pour toutes actions de redressement. En outre, pour un redressement, un surcoût de travail c'est certain. Ainsi, l'opération de redressement exige et réclame un changement de comportement à tous les niveaux en commençant par la direction, en passant aux cadres, et jusqu'aux personnels d'appui. Dans ce cas, la mesure de redressement de l'entreprise est basée sur la mise en place d'une stratégie sociale permettant de mettre au point certains rapports entre les intervenants aux réformes apportées.

Il est à rappeler aussi que la clé de la réussite de ce redressement dépend de la solidité de l'équipe qui l'exécute et à la stabilité du pouvoir. L'entreprise ne dépend non seulement de son milieu interne, mais également de son milieu externe. En effet, la considération de la relation avec son environnement est aussi indispensable.

De tout ce qui précède, cette société fleuron du pays contribue effectivement à la vie économique de la nation et mérite à cet effet le soutien des bailleurs des fons dans son projet de redressement et de diversification. Ce qui permettra de reprendre sa place en tant que pilier de la relance de la RHM voire de l'économie nationale.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- OUVRAGES GÉNÉRAUX

- ASIEDU J. J, la transformation des produits agricoles en zone tropicale, CTA-CARTHALA, Paris 1991, 220 pages
- BOERI Daniel ; Stéphane BERNARD Stéphane, Organisations changement comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise, MAXIMA, Paris 1998, 315 pages
- BRILMAN Jean, Gestion de crise et redressement d'Entreprise, LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS HOMMES ET TECHNIQUES, Paris 1985, 391 pages
- DAIGNE Jean François, Dynamique du redressement d'Entreprise, LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS, Paris, 1986, 340 pages
- DEPALLENS G. et JOBARD J.-P. Gestion financière de l'Entreprise, 11<sup>ème</sup> Edition, Ed SIREY, Paris 1996, 1078 pages
- DUFUMIE, M. Le projet de développement agricole, CTA-KARTHALA, Paris 2000, 320 pages
- ERNOULT. J, Pratique agricole : agriculture et petite élevage en zone tropical, 1996, N°Ed 1054, 310 pages
- GUILLOT Thierry et de GARS Stéphane, Comptabilité et gestion, Dalloz, Paris 1999, 180 pages.
- LANGLOIS Georges, Gestion financière, éd Dalloz, Paris, 1995, 378 pages
- MARION Alain, Le diagnostic d'Entreprise Cadre méthodologique, ECONOMICA, Paris 1993, 334 pages
- MOURIN P. Le management et le pouvoir, LES ÉDITIONS D'ORGANISATIONS, 1985,179 pages
- NUENO Pedro, Assainir l'Entreprise en difficulté, les Editions des organisations, Paris 1993, 272 pages
- REYNIER Alain, Manuel de viticulture, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris 1997, 375 pages
- THURMAN J., A.E LOUZINE, K. KOGI, Accroître la productivité et améliorer la qualité de la vie du travail, GENEVE-BIT, 1994,120 pages

## **II- COURS THÉORIQUES**

- ANDRIANTIANA Mohajy, Cours de politique financière, 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2006 - 2007
- HORACE P. Gatien, Cours Management II, 4<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2006 - 2007
- RATOVOSON Seth Arsène, Cours de Management I, 3<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2005 - 2006
- RAVELOSON Vololonirina, Cours de Gestion Budgétaire, 3<sup>ème</sup> année Gestion, Université de Toamasina, année 2005 - 2006

## **III- MÉMOIRE DE MAÎTRISE**

RANDRIANTSOA Minoson Franck, « Projet de création d'une unité de transformation et de commercialisation d'huile d'arachide dans le district de Mandritsara », Mémoire de Maîtrise Ès sciences de Gestion, Université de Toamasina, année 2007

## **IV- DOCUMENTS, JOURNAUX ET PÉRIODIQUES**

- La gazette de la grande île, Journal économique, Février, Avril, Mai, 2009
- Midi Madagascar, fête de la vendange, Mars 2008

## **V- DOCUMENTS SUR L'INTERNET**

- [http://www. Agro-alimentaire-groupe-viticulture et vins.com](http://www.Agro-alimentaire-groupe-viticulture-et-vins.com)
- [http://www. La guerre commerciale.com](http://www.La-guerre-commerciale.com)
- [http://www. Difficulté d'entreprise.com](http://www.Difficulté-d'entreprise.com)
- [http://www. Vigne et vignoble, Chan Mouie](http://www.Vigne-et-vignoble-Chan-Mouie)
- [http://www.prix huile de pépin de raisin.com](http://www.prix-huile-de-pépin-de-raisin.com)
- [http://www.procédés d'extraction d'huile de pépin de raisin.com](http://www.procédés-d'extraction-d'huile-de-pépin-de-raisin.com)
- [http://www.pays importateur d'huile de pépin de raisin.com](http://www.pays-importateur-d'huile-de-pépin-de-raisin.com)

## ANNEXES

## **ANNEXE II : TABLEAU DU PATRIMOINE**

Source : Données internes de la SLB

## ANNEXE III

### COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE AU 31/05/09

Source : Données internes de la SLB



**ANNEXE IV : BILAN AU 31/05/09**

Source : Données internes de SLB



**ANNEXE V : RESTRUCTURATION DE LA SLB S.A**

**Source : Recherche personnelle**

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### I- LISTE DES FIGURES

Figure n°1: Critère d'évaluation du projet d'investissement .....	110
---	-----

### II- LISTE DES PHOTOS

Photo N°1 Domaine expérimental de Soaindrana .....	22
--	----

### III- LISTE DES SCHÉMAS

Schéma n°1 : Processus de fabrication du vin.....	24
Schéma n°2 : Organigramme de la Société .....	26
Schéma n°3 : Pèpin de raisin .....	70
Schéma n°4 : Mode d'extraction d'huile de pèpin de raisin.....	73

### IV- LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les viticulteurs de la SLB.....	23
Tableau N°II : Les caves et leurs rôles respectifs .....	23
Tableau N°III : Capacité de production annuelle par gamme.....	30
Tableau N°IV : Qualités des matières premières et matières consommables .....	31
Tableau N°V : Opérations d'extraction semi-industrielle de l'huile de pèpin de raisin .....	75
Tableau N°VI : Prèvision en bouteille de la production pour les 5 années (en Ariary).....	77
Tableau N°VII : Prix de vente d'un litre d'huile de pèpin de raisin (en Ariary).....	77
Tableau N°VIII: Tableau des Matériel et Mobilier de Bureau (MMB) (en Ariary) .....	81
Tableau N°IX: Matériels et outillages (en Ariary) .....	81
Tableau N°X : Récapitulation des investissements et ses valeurs résiduelles (en Ariary).....	83
Tableau N°XI : Tableau d'amortissement des immobilisations sur cinq ans (en Ariary) .....	85
Tableau N°XII : Budget prévisionnel sur l'emballage (en Ariary).....	86
Tableau N°XIII : Tableau des charges du personnel (en Ariary) .....	87
Tableau N°XIV : Etat récapitulatif des charges (en Ariary) .....	88
Tableau N°XV : Volume prévisionnel de vente sur 5 ans (en Ariary) .....	89

Tableau N°XVI : Détermination du FRI (en Ariary) .	89
Tableau N°XVII : Répartition de financement (en Ariary)	90
Tableau N°XVIII : Plan de financement (en Ariary)	91
Tableau N°XIX : Tableau de remboursement des dettes (en Ariary)	92
Tableau N°XX : Bilan d'ouverture (en Ariary)	93
Tableau N°XXI : Compte de résultat prévisionnel par nature des 5 années (en Ariary)	95
Tableau N°XXII : Bilan prévisionnel de l'année 1 (en Ariary)	96
Tableau N°XXIII : Bilan prévisionnel de l'année 2 (en Ariary)	97
Tableau N°XXIV : Bilan prévisionnel de l'année 3 (en Ariary)	98
Tableau N°XXV: Bilan prévisionnel de l'année 4 (en Ariary)	99
Tableau N°XXVI : Bilan prévisionnel de l'année 5 (en Ariary)	100
Tableau N°XXVII : Tableau de flux de trésorerie méthode directe (en Ariary)	102
Tableau N°XXVIII: Tableau de flux de trésorerie méthode indirect (en Ariary)	103
Tableau N°XXIX: Calcul de la CAF (montant en Ariary)	104
Tableau N°XXX: Les ratios de rentabilité économique	105
Tableau N°XXXI: Les ratios de rentabilité financière	106
Tableau N°XXXII: Calcul de la rentabilité commerciale	106
Tableau N°XXXIII: Les ratios d'autonomie financière	107
Tableau N°XXXIV: Répartition des charges variables (en Ariary)	108
Tableau N°XXXV: Répartition des charges fixes (en Ariary)	109
Tableau N°XXXVI : Calcul du seuil de rentabilité (en Ariary)	109
Tableau N°XXXVII : Détermination des cash-flows (en Ariary)	112
Tableau N°XXXVIII : Détermination de la VAN (en Ariary)	112
Tableau N°XXXIX : Calcul du TRI (en Ariary)	113
Tableau N°XXXX : Détermination des cash-flows cumulés (en Ariary)	114
Tableau N°XXXXI : Tableau des valeurs ajoutées (en Ariary)	117

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	
INTRODUCTION .....	7
PARTIE I : GÉNÉRALITÉS SUR LE CADRE D'ÉTUDE	
Chapitre I : ENVIRONNEMENT DE LA SLB .....	11
Section I: ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE LA SLB .....	11
§1 : Menaces pour la SLB.....	11
A : OFFENSIVE INTERNATIONALE DES VINS DE MADAGASCAR .....	11
a. Changement de comportement des consommateurs.....	12
b. Invasion des vins étrangers .....	12
B. LA CONCURRENCE INTERNATIONALE DU VIN .....	12
§2 : Opportunités à saisir sur le marché mondial du vin .....	13
Section II: ENVIRONNEMENT NATIONAL .....	15
§1 : Environnement politique.....	15
A : L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE DES AFFAIRES MALGACHE EN MAUVAISE POSTURE.....	15
B : LES INFLUENCES DES POUVOIRS PUBLICS .....	15
C : LA DÉSTABILISATION DE LA SITUATION DE LA SLB PAR DES POLITICIENS MAL INTENTIONNÉS .....	16
§2 : Environnement économique .....	16
A : CHUTE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SLB A CAUSE DU RALENTISSEMENT DES VENTES .....	17
B : COMMERCE NATIONAL .....	17
§3 : Environnement socioculturel .....	17
Section III: NOTION GÉNÉRALE SUR L'OBJET DE L'ÉTUDE .....	18
§1 : Réorganisation et redressement d'une entreprise.....	18
§2 : Nécessité d'un diagnostic face à une Société en difficulté .....	18
Chapitre II : PRÉSENTATION ET ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ.....	20
Section I : DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ .....	20
§1 : Présentation juridique .....	20
§2 : Activités et missions.....	20
A : SECTEUR PRIMAIRE .....	20
B : SECTEUR SECONDAIRE .....	20
C : SECTEUR TERTIAIRE .....	21
Section II : HISTORIQUE ET STATUT .....	21
§1 : Statut de la SLB.....	21
§2 : Historique de la SLB .....	21
Section III: ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ .....	22

§1 : L'organisation de la viticulture .....	22
§2 : Organisation de la vinification et l'œnologie .....	23
§3 : Organisation de la vente .....	26
§4 : La structure organisationnelle .....	26
A : L'ORGANIGRAMME .....	26
B : NIVEAU HIÉRARCHIQUE ET RESPONSABILITÉ .....	26
CHAPITRE III : DIAGNOSTIC GLOBAL DE LA SITUATION DE LA SLB S.A .....	28
Section I : DIRECTION TECHNIQUE .....	28
§1 : Département viticulture .....	28
A : ABONDANCE DE CHAMPS ET USINES DE VIGNES .....	28
B : LE CLIMAT .....	28
C : PRÉSENCE PERMANENT DES VULGARISATEURS .....	29
D : MOYENS MATÉRIELS ET FAIBLESSES VITICOLES DE LA SLB.....	29
§2 : Département Vinification et Œnologie .....	29
Section II : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	31
§1 : Effectif et droit du personnel .....	31
§2 : Comportement et compétences des personnels .....	32
§3 : Appartenance socioculturelle .....	32
§4 : Méthode de travail et Politique de formation .....	32
Section III : DIRECTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE .....	32
§1 : Rentabilité de la SLB .....	32
§2 : Déséquilibre financier .....	33
Section IV : DIRECTION COMMERCIALE .....	33
§1 : Analyse concurrentielle .....	33
A : AVANTAGES CONCURRENTIELS ET LES VINS CONCURRENTS DE LA SLB .....	34
§2 : Spécificités des produits .....	34
A : LES GAMMES DE PRODUIT DE LA SLB .....	34
B : RECHERCHE DE LA QUALITÉ.....	34
§3: Circuit de distribution .....	35
§4: Etude de marché .....	35
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA SITUATION ET REDRESSEMENT DE LA SLB	
Chapitre I : ANALYSE CRITIQUE DES DIFFICULTÉS DE LA SLB .....	39
Section I : PROBLÈMES ORGANISATIONNELS ET RESSOURCES HUMAINES .....	39
§1 : Problèmes liés à la gestion du personnel .....	39
A : DÉMOTIVATION DU PERSONNEL.....	39
B : CONFUSION DES FONCTIONS ET/OU TÂCHES .....	39
§2 : Le statut juridique de la société .....	40
Section II : PROBLÈMES FINANCIÈRES .....	40

§1 : L'actif net .....	40
§2 : Le fond de roulement (FR) .....	41
§3 : La trésorerie.....	41
§4 : La rentabilité (cf. annexe 3 : Compte de résultat au 31/05/09) .....	41
§5 : Problème fiscal pour une pénalité fiscale importante .....	42
§6 : Prévisions et autres problèmes financiers.....	42
Section III : PROBLÈMES LIÉS A LA DIRECTION COMMERCIALE .....	42
§1 : Concurrence étrangère .....	42
§2 : Difficulté au sein de l'organisation interne des travaux commerciaux .....	42
A : PROBLÈMES MATÉRIELS .....	42
B : PROBLÈMES AU SEIN DU SERVICE MAGASIN .....	43
§3 : Problèmes de part de marché national et d'extension non favorable.....	43
§4 : Retard de l'encaissement.....	43
Section IV : DIFFICULTÉS TECHNIQUES, PROBLÈMES JURIDIQUES ET DE SECURITÉ:.....	44
§1 : Département viticulture .....	44
A : DÉMOTIVATION DES PAYSANS VITICULTEURS .....	44
B : PROBLÈMES CLIMATIQUES ET AGRICOLES.....	44
§2 : Département Œnologie et vinification.....	45
A : PANNES FRÉQUENTES DES MACHINES .....	45
§3 : Problèmes de sécurité.....	46
A : LES CONTREFAÇONS ET DETOURNEMENTS .....	46
B : PÉNURIE DES MATIÈRES UTILISÉES .....	46
§4 : Problèmes juridiques .....	47
Chapitre II: LE REDRESSEMENT DE LA SLB .....	48
Section I : RESTRUCTURATION ORGANISATIONNELLE DE LA SOCIÉTÉ .....	48
§1 : Réorganisation de la structure de la SLB et revue du statut juridique .....	48
§2 : Motivation du personnel .....	49
A : FAIRE PREUVE DE RÉPONDRE À LEURS ATTENTES .....	49
B : ENCOURAGER LA PARTICIPATION DU PERSONNEL AUX PRISES DE DECISION SUR L'AVENIR DE LA SOCIÉTÉ.....	50
§3 : Redéfinition du rôle des différents FATO (réorganisation du travail) .....	50
§4 : Mise en place du manuel de procédure pour un bon contrôle interne. ....	50
§5 : Style de management applicable .....	51
§6 : Culture de la société .....	52
Section II : REDRESSEMENT FINANCIER .....	52
§1: Optimisation du FR .....	52
A : LES RACCOURCISSEMENTS DES DELAIS D'ENCAISSEMENT DES CRÉANCES .....	52

B : L'ALLONGEMENT DES DELAIS DE RÈGLEMENT AUX FOURNISSEURS ET ASSIMILÉS .....	53
§2 : Diminution des charges financières .....	53
§3 : Demande de financement auprès de la banque et des bailleurs de fonds internationaux et du partenaire.....	54
§4 : Assistance d'un logiciel comptable dans le traitement comptable .....	54
§5 : Mise en place d'une CAE par méthode de calcul de coût et prix de revient .....	55
§6: Réaliser une rentabilité de la trésorerie.....	55
A : AMÉLIORER LA GESTION DE TRÉSORERIE.....	55
B : FAIRE REFERENCE A LA STRUCTURE DU BILAN .....	56
Section III : AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DE PRODUCTION .....	56
§1 : Accroître la capacité de production .....	56
A : RENOUELER LES MATÉRIELS ET ÉVITER LA PANNE .....	56
B : PRIORISER ET PROGRAMMER L'APPROVISIONNEMENT DANS LA DIRECTION TECHNIQUE.....	57
§2 : Amélioration au sein de l'œnologie et la vinification .....	59
§3 : Maîtriser la viticulture raisonnée et bien occuper les pieds de vignes.....	59
§4: Maîtriser les problèmes climatiques .....	60
§5 : Méthode de travail .....	60
§6 : Diversifier les activités .....	62
Section IV RÉORGANISATION DE L'ACTIVITE COMMERCIALE .....	62
§1 : Favoriser le projet d'extension .....	62
A : ACCROITRE LES MOYENS DE VENTE ET LEUR EFFICACITÉ .....	62
B : RÉORIENTER LES EFFORTS DE PROSPECTION ET D'ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ COMMERCIALE .....	63
§2 : Accélération de l'encaissement.....	64
A : IL FAUT ASSURER LES COMMANDES CLIENTS ET ACCELERER LA LIVRAISON .....	64
§3 : Politique commerciale provisoire de la direction commerciale.....	64
A : L'APPROCHE CLIENTÈLE.....	64
B : LA TECHNIQUE DE VENTE .....	65
C : LA PUBLICITÉ .....	65
D : L'ORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE.....	65
§4 : Marché international .....	66
§5 : Stratégie concurrentielle .....	67
§6 : Mise en place de nouvelles agences .....	67
TROISIÈME PARTIE : LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ACTIVITÉ	
CHAPITRE I : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES PÉPINS DE RAISIN .....	70
Section I : GÉNÉRALITÉS SUR LES PÉPINS DE RAISIN .....	70
§1 Identification .....	70

A : HISTORIQUE ET ORIGINE .....	70
B : STRUCTURE D'UN PÉPIN DE RAISIN .....	70
C : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN .....	70
§2 Utilisation d'huile de pépin de raisin .....	71
A : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN GASTRONOMIE .....	71
B : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN DIÉTÉTIQUE .....	71
C : L'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN EN COSMÉTIQUE .....	71
Section II : TECHNIQUE DE PRODUCTION .....	72
§1 Procédure de transformation .....	72
A : PROCÉDURE DE TRANSFORMATION D'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN PAR LA MÉTHODE MÉCANIQUE .....	72
a. Préparation des graines.....	73
b. Pression de la pâte extraction de l'huile .....	74
c. Collecte et traitement de l'huile .....	74
B : PROCÉDURE DE PRODUCTION D'HUILE DE PÉPIN DE RAISIN PAR LA MÉTHODE INDUSTRIELLE .....	75
§2 Analyse de la production .....	76
§3 Conditionnement .....	76
§4 Production envisagée .....	77
A : PRODUCTION ANNUELLE .....	77
B : LE PRIX PRATIQUÉ .....	77
Section III : ÉTUDE DE MARCHÉ .....	77
§1 Analyse de l'offre .....	77
§2 Analyse de la demande .....	78
A : SPECIFICITÉS DE LA DEMANDE D'EXPORTATION .....	78
B : CLIENTS CIBLES .....	78
§3 Analyse de la concurrence .....	79
CHAPITRE II : ÉTUDE FINANCIÈRE .....	79
Section I : LES INVESTISSEMENTS ET COMPTES DE GESTION.....	80
§1 Nature des immobilisations .....	80
A : IMMOBILISATIONS INCORPORELLES .....	80
B : IMMOBILISATIONS CORPORELLES .....	80
a. Terrain .....	80
b. Construction .....	80
c. Mobilier de bureau .....	81
d. Matériels et outillages .....	81
e. Matériel informatique et de communication .....	82
f. Matériel de transport .....	82
g. Installation, Agencement et Aménagement.....	82

h. Petites équipements .....	82
i. Imprévus .....	82
§2 Amortissement.....	84
A : DÉFINITION .....	84
B : MODALITÉS DE CALCUL .....	84
§3 Les charges et les produits d'exploitations .....	86
A : CHARGES D'EXPLOITATION.....	86
a. Les achats consommés de matière .....	86
c. Les achats non stockés .....	86
d. Les services extérieurs.....	86
e. Les autres services extérieurs .....	86
f. Les charges de personnel .....	86
g. Impôts et taxes .....	87
h. Les imprévus.....	87
B : LES COMPTES DE PRODUITS .....	88
C : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL .....	89
Section II : LE PLAN DE FINANCEMENT ET BILAN D'OUVERTURE .....	89
§1 Plan de financement .....	89
A : LES BESOINS .....	90
B : LES RESSOURCES .....	90
C : Remboursement d'emprunt .....	91
§2 Bilan d'ouverture .....	92
Section III : ANALYSE FINANCIÈRE.....	94
§1 Compte de résultat prévisionnel.....	94
§2 Bilan prévisionnel.....	96
§3 Flux de trésorerie .....	101
CHAPITRE III : ÉVALUATION ET IMPACTS DU PROJET .....	104
Section I : ANALYSE FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ ET ÉVALUATION DE LA RENTABILITÉ DE L'INVESTISSEMENT .....	104
§1 Analyse à partir de la CAF .....	104
A : DÉFINITION .....	104
B : CALCUL DE LA CAF .....	104
§2 Analyse à partir des ratios .....	105
A : RATIOS DE RENTABILITÉ ECONOMIQUE .....	105
B : RATIO DE RENTABILITÉ FINANCIÈRE .....	106
C : RATIO DE RENTABILITÉ COMMERCIALE .....	106
D : RATIO D'AUTONOMIE FINANCIÈRE .....	107
§3 Analyse à partir du Seuil de Rentabilité (SR) .....	108

A : DÉFINITION .....	108
a. Notion de charge .....	108
B : CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ .....	109
Section II : ÉVALUATION DU PROJET .....	110
§1 Valeur actuelle nette .....	110
§2 Taux de rentabilité interne .....	113
§3 Délai de récupération des capitaux investis .....	114
§4 Indice de profitabilité .....	115
Section III : IMPACTS DU PROJET .....	116
§1 Impact socio-économique .....	116
A : L'IMPORTANCE DE LA VALEUR AJOUTÉE .....	117
B : CRÉATION D'EMPLOI .....	118
CONCLUSION .....	119
BIBLIOGRAPHIE .....	121
ANNEXES .....	123
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	129