



Financement d'une société agro-industrielle au



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

OPTION : BANQUE ET GESTION DES RISQUES

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013



FINANCEMENT D'UNE SOCIETE AGRO-INDUSTRIELLE AU CAMEROUN

PROJET PROFESSIONNEL



Présenté par :

OWONA Yannick

12ème promotion MBF

Sous la supervision de :

M. Boubacar AW

Chef de département MASTER
ISMEO, CESAG

DAKAR, Juillet 2013

Résumé

Depuis plusieurs décennies, les économies des pays de la sous-région Afrique centrale et l'économie camerounaise en particulier sont caractérisées par :

- un déséquilibre constant de la balance de paiement,
- un taux de chômage des jeunes en perpétuelle évolution,
- un tissu industriel précaire,
- et une dépendance croissante en produits de rentes tels que le pétrole, le bois, le coton, le cacao ou le café ; ce malgré la dégradation des termes de l'échange.

Les entrepreneurs locaux dans le but de valoriser le fruit de leur activité, ont pensé à procéder à la transformation de leur production en produits finis. Etant donné que les matières premières exportées sont en générales, importées sous forme de produits manufacturés.

Dans le but de réduire ce flux constant d'importation de produits usinés, notamment de boissons naturelles, nous souhaitons financer la création de Naturama industrie, une société de transformation agro-alimentaire capable de produire des jus et boissons naturelles à base de fruits frais récoltés localement. Le financement de Naturama industrie exige une connaissance précise du besoin en ressources financières, techniques et logistiques.

Ce rapport présente de façon succincte les éléments clés concourant à la réalisation de ce projet : les procédures techniques et logistiques à mettre en place pour la production, le stockage et la distribution des produits transformés sur le marché local et dans l'ensemble de la sous-région, la détermination de l'investissement à réaliser, le besoin en fonds de roulement à constituer et enfin le niveau de ressources à mobiliser en fonds propres et auprès des bailleurs de fonds.

A la suite de ces évaluations, et en réponse aux exigences préalables, Naturama industrie est appelée à devenir une entreprise florissante et un modèle de réussite entrepreneurial pour toutes les autres structures, les PME et PMI du secteur de la transformation agro-alimentaire.

Abstract

For several decades, the economies of the Central African sub-region and particularly, that of Cameroon has been characterized by:

- a constant Balance of Payment deficit
- perpetual growth of youth unemployment,
- a fragile industrial base,
- and a heavy dependence on revenue generating products such as oil, timber, cotton, cocoa and coffee, despite the deterioration in the terms of trade.

Local entrepreneurs, with the aim of promoting the outcome of their labour, have thought it wise to transform their agricultural goods into finished products. This is driven by the fact that, the raw materials exported are imported back as manufactured goods.

To reduce this constant influx of manufactured products, we want to fund the creation of Naturama Industry, a food processing company for the production of natural juice and drinks made from fresh fruits harvested locally. Funding Naturama industry requires a precise knowledge of its financial, technical and logistical needs.

This report gives an overview of the key elements contributing to the achievement of this project which include the determination of the investment to be made, the needed working capital, donors and finally, the technical and logistical procedures required for the production, storage and distribution of the processed products in the local market and across the sub-region.

Through these assessments, Naturama industry is set to become a thriving business and a model of entrepreneurial success for other industries and SMEs.

A

Antoinette Emmanuel, Emile Gregor,

Polycarpe, Mylène et Olivier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

Au Seigneur Dieu qui a toujours su guider mes pas et qui m'accompagner tout au long de ma formation ;

A la famille **Mabouang**, pour les sacrifices consentis et le soutien sans faille ;

A la famille **Awono**, pour son apport financier et son soutien moral au combien important ;

A Mr **Boubacar AW**, pour le temps consacré et l'attention portée à mon travail ;

Au staff de la coordination du programme de Master en Banque et Finance pour leurs conseils et leur encadrement tout au long de la formation;

A l'ensemble de mes collègues de la promotion **MBF-12**, pour leur sollicitude, leur chaleur et leur esprit fraternité.

SOMMAIRE

Remerciement	iii
Sommaire	iv
Abréviation et sigles	v
Table des illustrations	vi
Introduction générale	1
Chapitre I. Présentation du milieu et du marché Camerounais	3
I.1. Organisation du secteur de la transformation	3
I.2. Cadre réglementaire et normatif	4
I.3. Etude de marché	5
Chapitre II. Brève description du projet et planning des opérations	11
II.1. Description du projet	11
II.2. Plan opérationnel et stratégie marketing	26
Chapitre III. Coût du projet et les modalités de financement	32
III.1. Coût du projet	32
III.2. Financement du projet	37
III.3. Rentabilité du projet	37
Conclusion	39
Références bibliographiques	40
Annexes	41
Table des matières	62

ABBREVIATIONS & SIGLES

- AFD: Agence Française de Développement
- ANOR : Agence Nationale des Normes et de la Qualité
- AGROCOM : Agro-industrie et communication agricole
- BAD: Banque Africaine de Développement
- BEAC : Banque des Etat de l'Afrique Centrale
- BDEAC : Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
- BICEC : Banque Internationale du Cameroun pour l'épargne et le Crédit
- CIRAD : Centre de Coopération International en Recherche Agronomique pour le Développement
- CRATED : Centre de Recherche d'Appui Technique au Développement
- GIZ: Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- GIC : Groupement d'Initiative Commune
- GRET : Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques
- MINADER : Ministère de l'agriculture et du développement rural
- MINEP : Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
- PAS : Plan d'Ajustement Structurel
- PME/PMI : Petite et moyenne entreprise/industrie
- SABC : la Société Anonyme des Brasseries de Cameroun
- UCB: Union Camerounaise de Brasseries
- USAID: United States Agency International Development

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1 : Circuit d'exportation de l'ananas au Cameroun	3
Figure 2 : Types de boissons offerts par les concurrents	6
Figure 3: Répartition géographique du marché des boissons non- alcoolisées au Cameroun.....	7
Figure 4: Les grandes étapes d'une chaîne de valeur.....	18
Figure 5 : Chaîne de valeur de Naturama industrie.....	19
Figure 6: Organigramme de la Société Naturama industrie.....	25
Figure 7 : Evolution du résultat net de Naturama industrie.....	35
Figure 8 : Circuit de transformation de l'ananas	46
Figure 10: Traitement des déchets, valorisation des sous-produits de l'ananas et exemple de réglementation de l'UE pour le secteur	47
Figure 9 : Equipement de transformation à acquérir	48

Tableaux

Tableau 1: Coût du kilogramme d'ananas à l'exportation par avion	9
Tableau 2 : Modèle d'approvisionnement en matière première.....	17
Tableau 3: Canaux de distribution des produits finis	22
Tableau 4 : Matrice SWOT de Naturama industrie	23
Tableau 5 : Comparaison des prix de Nectar de Naturama avec ceux de ses concurrents	28
Tableau 6: Coûts des travaux préparatoires et frais de 1er établissement	33
Tableau 7: Répartition de la production	34
Tableau 8: Plan de financement de Naturama industrie.....	36
Tableau 9 : tableaux récapitulatifs de l'analyse financière du projet	38

INTRODUCTION GENERALE

Depuis les années 70, le Cameroun est doté d'un modèle agricole dynamique, et bien que peu structuré il lui permet d'atteindre l'autosuffisance alimentaire à plus de 80% mais aussi à stimuler les exportations des produits de consommation vers les pays voisins (le Gabon, la Guinée Equatoriale, Tchad et République centrafricaine et le Nigeria).

Tout comme l'exploitation pétrolière, l'agriculture est un moteur de croissance pour le Cameroun. En 2008, sa contribution à la richesse du pays représentait 44 % du PIB. Les activités agricoles regroupent plus de 56 % de la population active, répartie sur un faible pourcentage de terre arable (environ 15,4 %) ; du fait d'une mauvaise politique de gestion des terres cultivables et un enclavement des zones cultivables. De plus, très peu de routes relient les campagnes aux grandes villes, ce qui a un impact significatif sur l'économie étant donné que les régions susceptibles d'être exploitées ne sont pas reliées aux marchés. Cependant, des efforts du gouvernement sont à relever dans l'optique d'améliorer cette situation par la construction des voies de désenclavements des zones rurales pour l'acheminement des denrées de la campagne vers la ville.

Les principales zones de production de l'ananas sont la région du centre et la région du littoral. A elles deux, ces régions regroupent 74% de la production nationale. En général, l'ananas est transporté de ces régions et exporté par voie maritime ou aérienne ; le fret aérien bien que permettant de garantir une qualité supérieure aux fruits, se révèle être onéreux.

En 2000 selon FAOSTAT, le Cameroun exportait 75% de sa production d'ananas frais ; représentant plus de 110.000 tonnes de fruits en direction de l'Europe. Depuis 2010, la situation est tout autre, car la quantité d'ananas frais exportée ne représente que 40.000 tonnes. Plusieurs raisons sont évoquées pour justifier cette situation catastrophique (la concurrence des pays latino-américains sur le marché européen, le coût de transport du fret aérien, le manque de diversification des marchés à l'export, le

coût de production élevé qu'exige la culture, les crises financière et économique en Europe, ...). Du fait de cette situation, ce sont les petits producteurs qui payent le prix, avec leur quasi disparition du circuit de production et l'abandon des chaînes de valeur existantes. A cela s'ajoute l'absence de politiques et une vision claire en matière de valorisation de l'ananas (par la transformation). Ce qui a contribué à accentuer la crise que traverse depuis plus d'une décennie ce secteur.

Au regard de la persistance de l'incertitude du marché international d'une part, et dans le souci de juguler les nombreuses difficultés de conservation et de commercialisation de l'ananas d'autre part, la transformation constitue la seule alternative crédible pour valoriser ce produit. Cette alternative permettra de pallier les difficultés liées aux coûts onéreux de conservation en l'absence d'infrastructures appropriées (chaîne de froid, système de séchage, ...). La transformation contribuera alors à un allongement de la vie du fruit, à réduire la détérioration des excédents de production, à créer de nombreux emplois et par conséquent à améliorer significativement le revenu des producteurs.

Le projet passera en revue les éléments indispensables au financement et à la mise en place d'une société agro-alimentaire de transformation de produits exotiques ; plus précisément de transformation de l'ananas en jus naturel et en nectar ; qui au final seront vendus sur le marché camerounais mais aussi dans l'ensemble des pays de la sous-région.

Notre travail s'articulera autour :

- de la redynamisation de la chaîne de valeur (sensibilisation et implication des groupes de producteurs existants au projet, suivi et rationalisation des parcelles),
- du circuit d'approvisionnement (collecte et acheminement de la matière première vers l'unité de transformation),
- du financement (le point central de notre exposé, il passera en revue le modèle d'acquisition de différents immobilisations, d'aménagement des locaux mais également de financement du besoin en fond de roulement),
- et de la commercialisation (la chaîne de distribution et de commercialisation des produits finis).

Chapitre I.

Présentation du milieu et du marché Camerounais

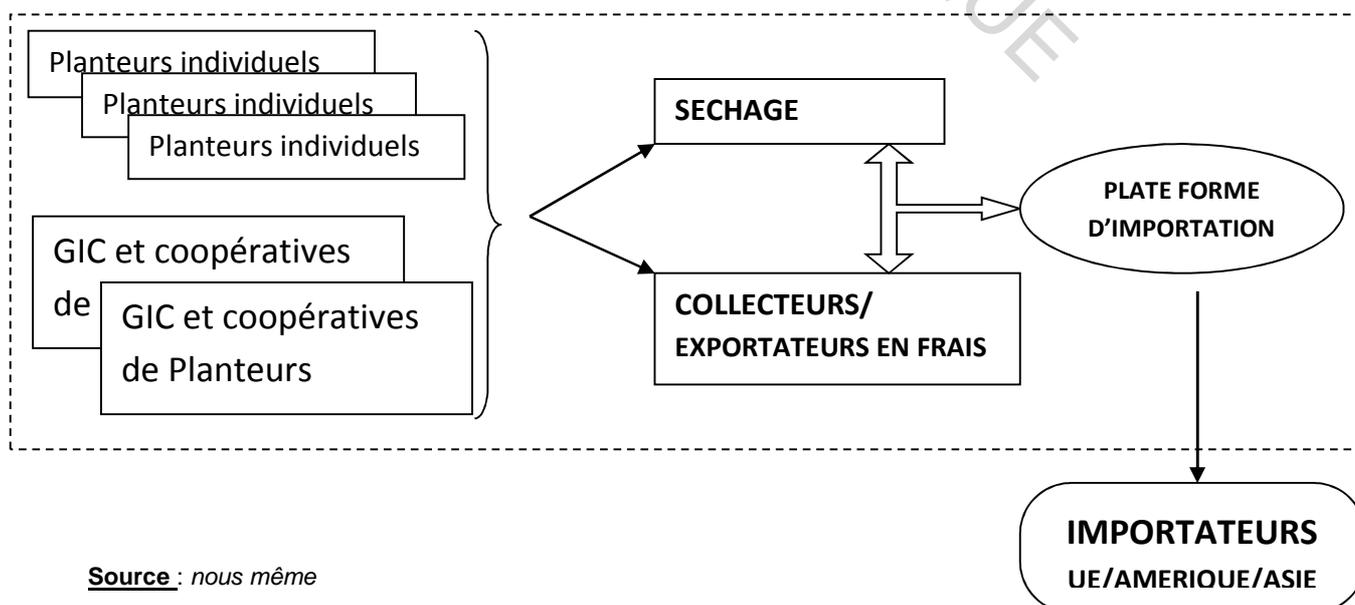
Ce chapitre s'attardera à présenter le secteur de la transformation de l'ananas au Cameroun, son cadre réglementaire et normatif, l'étude de marché avec un accent particulier sur les segments du marché cible et les principaux produits concurrents.

I.1. Organisation du secteur de la transformation

Le secteur de la transformation agroalimentaire des produits agricoles a connu une période faste dans les années 70 et 80 avec l'implantation sous l'initiative de l'Etat de plusieurs sociétés de transformations industrielles sur le territoire national, c'est le cas la CHOCOCAM (cacao), la SOCAPALM (huile de palme), la SODECOTON (coton), (Camlait) ; des initiatives privées sont également à souligner, le cas de UCB (Union Camerounais des Brasseries) entreprise privée évoluant dans le domaine brassicole.

Toutefois, il est important de relever que malgré son potentiel naturel et la richesse de son verger, le Cameroun n'est pas doté d'une véritable industrie de transformation des fruits et légumes qu'il produit. Les principaux acteurs du secteur de la transformation sont principalement les artisans organisés en PME/PMI. Ils sont spécialisés dans deux métiers : le séchage et la production des jus de fruits.

Figure 1 : Circuit d'exportation de l'ananas au Cameroun



Source : nous même

I.2. Cadre réglementaire et normatif

Depuis la libéralisation intervenue après les **PAS (Programmes d'Ajustement Structurels)**, la réglementation sur les investissements dans le domaine agro-industriel est régi par un **code d'investissement** défini par :

- La loi n° 2002/004 du 19 avril 2002 relative à la **Charte sur les investissements** en République du Cameroun,
- La loi n° 2004/025 du 30 décembre 2004 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 95/11 du 27 juillet 1995 portant **organisation de la transformation et du commerce des produits agricoles**.

Le secteur de la transformation agricole et agroindustrielle au Cameroun est régi par le MINADER (Ministère de l'agriculture et du développement rural) et le MINEP (Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature). Ces deux ministères sont les autorités en charge du secteur. Ils se partagent les rôles de protection du consommateur, par l'édition des règles d'exercice de l'activité et de protection de l'environnement, enjeu majeur depuis quelques décennies. En effet, le MINADER participe à l'octroi de la licence d'exploitation, au contrôle sanitaire exigé lors de la production d'aliments destinés à la consommation en collaboration avec l'Agence Nationale des Normes et de la Qualité (ANOR) et le MINEP est chargé du respect des normes en matière de protection environnementale.

Les systèmes de contrôle alimentaire sont des instruments institutionnels officiels, propres à garantir la qualité et l'innocuité des produits alimentaires à l'échelle nationale. Ils incluent:

- la gestion du contrôle des aliments,
- la législation, les réglementations et les normes alimentaires,
- l'inspection alimentaire,
- l'assurance qualité et les bonnes pratiques,
- l'analyse des produits,
- l'information, l'éducation, la communication et la formation.

Parmi les mesures déjà effectives dans le cadre du mouvement vers le marché commun, on peut citer la réforme fiscal-douanière et l'harmonisation des législations des Etats membres en matière de TVA, l'adoption d'un Code des douanes de CEMAC qui prévoit l'application d'un tarif extérieur commun (ou TEC), d'un Règlement portant Charte des Investissements de la CEMAC ou des Règlements sur les pratiques commerciales anticoncurrentielles (25 juin 1999) et sur les pratiques étatiques affectant le commerce entre les Etats membres (18 août 1999).

Concernant le volet de la normalisation et certification agroalimentaire, il demeure important de rappeler que la qualité et la sécurité des aliments sont des préoccupations croissantes pour les consommateurs comme pour les autorités publiques et les distributeurs. De plus les certifications agroalimentaires permettent d'accéder à de nouveaux marchés et d'anticiper les risques dans les domaines de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité alimentaire.

I.3. Etude de marché

Les boissons que l'on trouve sur le marché camerounais sont pour la plupart élaborées à partir des concentrés et colorants, puis conditionnées dans des bouteilles de verre ou dans des packs en carton importés. Les principaux parfums proposés sont les jus à base de pomme, d'orange, d'ananas, et de raisin.

Les PME proposent des boissons fabriquées localement, qu'elles conditionnent dans des bouteilles en plastique et dans des récipients de verre de récupération. Depuis quelques années, dans les rues des villes de Douala et Yaoundé, on note la présence des productions de jus en sachets plastique thermo-soudés. Ces produits sont caractérisés par une nomenclature instable et imprécise (leur composition reste toujours peu claire contrairement aux produits importés), de plus, ils ne respectent que rarement la législation appliquée au secteur.

Figure 2 : Types de boissons offerts par les concurrents

Source : nous même, données terrains

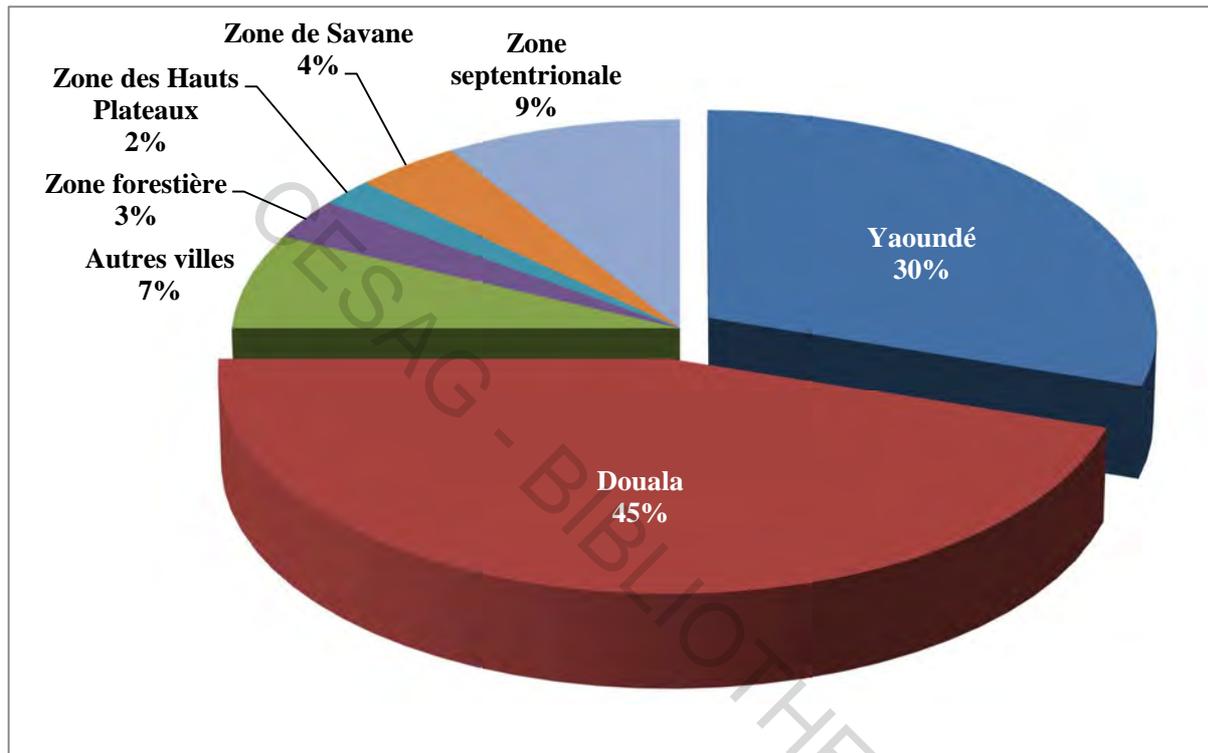
On constate que de par leur présentation, une distinction se fait entre les boissons locales et les boissons importées ; distinction qui est pour le moins pertinente du point de vue du consommateur qui désire acquérir un produit de qualité. (Cf figure 2)

I.3.a- Description du secteur d'activité

Le secteur de la transformation agroalimentaire et plus précisément de transformation de fruits frais en boissons naturelles est à l'état embryonnaire ; les principaux opérateurs exerçant cette activité utilisent les techniques artisanales pour la

production de leurs boissons. Ce qui les met en position défavorable face aux produits importés qui sont largement connus par les citoyens de Yaoundé et Douala ; en effet, une enquête effectuée par Norbert Monkam en 1999, sur le marché des boissons de fruits au Cameroun révèle qu'en général 75% des boissons non alcoolisées sont consommées dans les villes de Yaoundé et Douala. Comme le montre la figure 3 ci-dessous.

Figure 3: Répartition géographique du marché des boissons non- alcoolisées au Cameroun.



I.3.b- Analyse des segments du marché cible

Une étude de Jean Marie Essomba¹, menée en relation avec le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) sur les habitudes de consommation des camerounais, révèle que les jus de fruits sont consommés par les enfants, les femmes et les ménages aisés, dans une moindre mesure par les hommes. Les personnes de condition moyenne consomment les jus occasionnellement et les personnes plus modestes en consomment rarement.

¹ *Jean Marie Essomba, 2005, Socio-Anthropologue, Université de Yaoundé I, CIRAD.*

Les habitudes des consommateurs de jus non alcoolisés sont réparties entre :

- les boissons gazeuses et les limonades proposées principalement par la Société Agroalimentaire des Brasseries de Cameroun (SABC), UCB (Union Camerounaise des Brasseries), la Compagnie Guinness, et quelques sociétés marginales,
- les boissons non gazeuses à base de colorants et autres concentrés chimiques commercialisées sous les marques Rivers Soy, Jovino, Tampico, Foster, Flutas Nectar, ...
- les boissons non gazeuses à base de fruits : Jokers, Casino, Leader Price, Rea, Sunquick, Cères (tous des produits importés)

En 2010 au Cameroun, 198,5 millions² de litres de boissons non alcoolisées ont été consommés, avec 90,69% pour les boissons gazeuses, soit environ 180 millions de litres et seulement 9,31% de boissons non gazeuses, représentant 18,5 millions de litres consommés par an.

Sur la base de ces informations, Naturama industrie entend s'attaquer au marché des boissons non gazeuses en grappillant 3% de parts de marché détenues par les produits importés la première année de son exploitation, 5% la 2^{ème} année, puis passer tour à tour à 8% la 3^e année, à 10% la 4^e année, 13% la 5^e année et atteindre les 15% de parts de marché dès la fin de sa 6^e année d'exploitation. Durant la même période, elle ambitionne de conquérir les couches à moyens et à faibles revenus de la population (niche présentant de réelles potentialités) par sa gamme de produits proposés en micro doses, mais aussi accéder aux marchés sous régionaux grâce à la certification de ses processus de fabrication.

I.3.c- Principaux concurrents

Les principaux produits concurrents qu'on retrouve sur le marché camerounais sont :

- les produits Casino commercialisés dans les magasins de Yaoundé et Douala,
- Joker et Réa distribués par la chaîne de magasins Leader Price,
- Cères, Compal, Frustas Nectar et Tampico (pour les micro-doses)

² Rapport annuel de Chambre de commerce et d'industrie et Rapport du conseil d'administration de la SABC.

L'annexe 2 présente plus amples informations sur les prix, leur composition et la nature des produits concurrents.

I.3.d- Prix moyen

L'ananas est un produit très prisé par les consommateurs sur le plan local et à l'international ; en dépit des contraintes liées aux normes sanitaires et de conformités à l'exportation mais également du prix du pétrole, le prix de l'ananas est resté relativement stable sur le marché des matières premières en comparaison des prix du cacao, du café ou du coton. Son prix bord champ est généralement de 75XAF/Kg et atteint la barre maximale de 150 XAF/Kg au sein des coopératives de planteurs d'ananas biologiques résidant dans le département du Mounjo, région du littoral.

Le tableau 1 ci-dessous présente le coût lié à l'exportation d'un kilogramme d'ananas, mais aussi, les taux de fret avion appliqués aux fruits à destination de la CE.

Tableau 1: Coût du kg d'ananas à l'exportation par avion

Rubriques	Coût FCFA/kg (ananas)
Ananas bord champ	75-150
Manutention	5
Conditionnement	5
Carton et autres emballages	91
Transport	15
Formalités à l'exportation	56
Coût de certification	15
Fret aérien	340
Coût au départ du Cameroun	602 à 677

Source : nous-même, Données terrain et douanières

Il est important de relever que le coût du transport par conteneur réfrigéré revient à 0,75 €/kg soit environ 492XAF/Kg. En 2010, les importateurs commercialisaient ses fruits frais sur le marché européen au prix minimum de 1,70 €/Kg, soit 1.1115 FCFA/Kg toutes charges comprises ; ce qui les garantissait une marge confortable.

I.3.e- Appui gouvernemental et réglementation applicable

Le Ministère de l'agriculture propose aujourd'hui aux producteurs un encadrement par le PNVA (Programme National de Vulgarisation Agricole) qui a adopté le modèle de formation et visite comme approche de vulgarisation et le déploiement sur le terrain des cadres de niveau acceptable (techniciens agricoles, ingénieurs agronomes, etc.). Il n'existe pas de programme spécifique orienté vers la promotion de la transformation des produits exotiques. Tous les projets tels que le PDEA (Projet de Diversification des Exportations Agricoles du Cameroun) et AGROCOM apportent un soutien concret à l'agriculture en général par un appui financier et des conseils à la production et à la commercialisation. Plus précisément, AGROCOM qui est une association interprofessionnelle du secteur agricole s'emploie à regrouper les opérateurs de la filière ananas et contribue à la professionnalisation des opérateurs techniques. Ses interventions auprès de certains membres et partenaires permettent de réduire les coûts de production par une meilleure négociation des prix des intrants, mais aussi des coûts des emballages et l'exportation par la CAMAIR-Co pour ce qui est des tarifs du fret aérien. Cependant son impact et ses actions sont tournés uniquement vers ses membres et ses partenaires notamment les producteurs et les exportateurs.

A l'issue de l'analyse du secteur de la transformation et de la distribution des boissons naturelles au Cameroun, on constate que des efforts sont à fournir par les opérateurs et autres PME/PMI locales pour fournir aux consommateurs des produits compétitifs répondant à leurs besoins, car il existe encore des niches de consommateurs insatisfaites par l'offre actuelle de boissons naturelles (les populations à faible revenus), de même que des régions géographiques insuffisamment desservies par les produits importés (la zone septentrionale et celle des hauts plateaux), que l'on trouve principalement dans les villes de Douala et Yaoundé.

Chapitre II.

Brève description du projet et planning des opérations

Ce chapitre est consacré à la description de la société de transformation agro-alimentaire Naturama industrie, mais également des produits qu'elle entend commercialiser sur le marché, de sa politique d'approvisionnement, de conditionnement, de sa stratégie marketing et de distribution et enfin des contraintes et exigences attachées au secteur de la transformation agro-alimentaire.

II.1. Description du projet

Le jus d'ananas est l'une des boissons les plus consommées au Cameroun. Il est apprécié pour ses qualités rafraîchissante et nutritionnelle. Il existe pour ce produit un marché local et un marché régional bien qu'il soit jusqu'à ce jour peu développé.

Le jus d'ananas est obtenu par pressage des fruits frais. A partir du jus pressé, il est possible de fabriquer plusieurs produits : du pur jus de fruit, du nectar de fruit, du vinaigre, des sirops et même de l'alcool, (Cf les annexes 3 et 5). La proportion d'eau ajoutée et la teneur en matière sèche varient considérablement d'un produit à l'autre.

Principales exigences du secteur :

Pour une exploitation efficiente de l'unité de production et la satisfaction des consommateurs, l'entrée dans le secteur de la transformation agro-industrielle est conditionnée par:

- a. la disponibilité de la matière première sur toute l'année** : grâce à la saisonnalité climatique du Cameroun, différentes variétés d'ananas sont disponibles toute l'année. Ainsi, l'entreprise pourra alors aisément s'approvisionner en ananas durant toute l'année.
- b. un marché local étroit mais rémunérateur** : le jus d'ananas s'adresse aux classes moyennes et aisées. Au Cameroun, cette clientèle est restreinte mais prête à payer le prix en contrepartie de la qualité et pour la satisfaction de ses besoins.

- c. la qualité, un impératif** : le niveau d'exigence de la clientèle est élevé et impose un savoir-faire parfaitement maîtrisé : qualité bactériologique irréprochable, emballage approprié, présentation attractive, qualité irréprochable du produit final.

II.1.a- Présentation de Naturama Industrie

La société « **Naturama Industrie** » est une entreprise spécialisée dans la transformation des fruits exotiques issus des cultures locales en jus naturel, nectar³, sirop et confiture.

La création de Naturama Industrie est l'aboutissement d'une réflexion profonde et d'un ensemble de constats faits par un groupe de producteurs de la filière ananas au sujet du :

- coût de plus en plus élevé du fret aérien vers les pays d'occident et du Moyen-Orient, principaux destinataires de la production locale ;
- besoin d'une autonomisation des producteurs envers l'extérieur ;
- besoin de donner un coup de fouet à la filière ananas vu l'abandon des nombreux petits producteurs du fait du manque de débouchés liés au coût de transport et d'écoulement de leur production ;
- et de l'absence de produits naturels portant le label « Cameroun » dans les rayons de jus et produits frais des grandes surfaces commerciales du pays.

II.1.b- Mission, vision et objectifs de Naturama industrie

A. Mission

Naturama Industrie se donne pour mission de «mettre à la disposition des consommateurs camerounais des jus naturels de bonne qualité produits à base de fruits frais récoltés tout près de chez eux ».

³ En Europe, ce jus d'ananas prend la dénomination de "nectar" et non de "jus de fruit" en raison de l'ajout d'eau et de certains additifs autorisés dans sa préparation (Cf l'annexe 5 du document)

B. Vision

Naturama Industrie entend devenir le leader sur le marché de la transformation agroalimentaire par la diversité et la qualité de ses produits, les compétences de ses hommes et femmes, et par la force de sa chaîne de valeur.

C. Objectifs

Les objectifs de notre société sont de :

- redynamiser la chaîne de valeur abandonnée par les petits producteurs,
- contribuer à l'effort d'industrialisation du Cameroun,
- apporter un nouveau débouché à la production locale,
- concurrencer les produits importés,
- offrir à la niche de la population constituée des personnes ayant des revenus moyens et faibles, des produits de qualité riche en vitamines et en nutriments essentiels pour leur santé.

II.1.c- Forme juridique de l'entreprise

Naturama Industrie est une société à responsabilité limitée constituée à 70% par Agro&fils entreprise familiale spécialisée dans la culture et l'exportation de l'ananas. Elle signera des partenariats de type contractuel avec 3 associations de producteurs d'ananas et autres fruits exotiques tels que les oranges, les mangues et autres goyaves organisés en coopératives qui participeront à hauteur de 30% au capital de Naturama Industrie.

Agro&fils possède un espace cultivable d'une superficie de 65 hectares sur un site situé à 70 km de Yaoundé, capitale du Cameroun. L'ensemble de ses terres est exclusivement consacré à la culture de l'ananas, tandis que les coopératives de producteurs Procepa, UNAPAC et ADA-Onlus comptent par l'agrégation totale des superficies de leurs membres 180 hectares de plantations avec 95 hectares dédiés à la culture de l'ananas, ce qui nous donne 160 hectares de terres consacrées à la culture de l'ananas sur toute l'année. Ce chiffre pourrait évoluer progressivement en 2^{ème} période et passer à 200 hectares puis à 250 hectares à la fin de la 3^{ème} période.

La participation de ces coopératives de producteurs au capital de la société fait suite à un souci de partager les bénéfices de l'activité entre les acteurs de la chaîne de valeur, mais surtout à un besoin de construire un partenariat durable avec les petits producteurs, principaux pourvoyeurs de matière première. Etant donné qu'à moyen et long termes, Naturama Industrie entend s'orienter vers une diversification de ses offres de produits, en proposant à sa clientèle des jus, nectar, sirop ou confitures à base de mangues, goyaves, oranges...

II.1.d- Lieu d'implantation du site

L'unité de transformation sera située à proximité de l'exploitation d'Agro&fils ; à cet effet, 2 hectares de l'espace cultivable seront concédés pour l'aménagement du site, la construction des hangars, dépôts et autres magasins de stockage. L'espace concédé par Agro&fils se situera à proximité d'une des voies rapides menant au centre-ville de Yaoundé.

De même, Yaoundé sera la ville d'implantation du siège social car l'essentielle du pôle de production de la matière première se regroupe à proximité de cette agglomération. Toutefois, il demeure important d'ouvrir à moyen terme des bureaux de représentation à Douala, pôle économique et industriel puis à N'Gaoundéré, capitale régionale et ville transit entre la zone septentrionale et la zone tropicale.

II.1.e- Main d'œuvre : disponibilité, compétence technique

La main d'œuvre étant un élément clef dans ce type organisation ; la nécessité de disposer d'un personnel expérimenté, et bien formé poussera Naturama à débaucher des techniciens qualifiés pour l'atteinte de ses objectifs ; notamment pour les opérations techniques de transformation, mais aussi pour ce qui est du domaine commercial, de la communication et de la distribution, de même les compétences des responsables contrôle de qualité et des managers constitueront des points forts.

Par contre, pour les opérations de lavage, triage et préparation des fruits, une main d'œuvre peu qualifiée mais continuellement formée et sensibilisée au respect des règles d'hygiène et à la charte de Naturama industrie sera acceptable.

Naturama industrie prévoit le recrutement de 40 commerciaux permanents les 3 premiers exercices auxquels s'ajouteront 80 autres dès la 4^{ème} année. De plus, Naturama prévoit de sous-traiter 50% de sa force de vente ; cette force de vente supplémentaire sera mobilisée avant et pendant les périodes de plein régime à savoir les grandes vacances de juin à septembre et durant la période des fêtes de fin d'année. Il est recommandé par les techniciens du secteur de prévoir de façon générale, une douzaine de personnes pour un niveau de production de 3.500 l/ j (*niveau de production visée à court terme par Naturama Industrie*).

II.1.f- Expérience et savoir-faire des promoteurs

Le promoteur Monsieur Owona Y. est issu d'une famille d'agriculteurs et d'exportateurs d'ananas; bien que n'ayant pas fait des études agronomiques mais de finance, a au fil des années, acquis une expérience suffisante dans le suivi et la gestion d'une exploitation agricole de taille moyenne, mais surtout son expérience professionnelle dans la gestion des hommes, l'atteinte des objectifs et la réalisation des résultats sont des éléments à prendre en compte pour le succès de ce projet. De plus, ce projet verra la participation des techniciens expérimentés et d'autres personnes ressources qui, contrairement à lui, ont une expertise avérée dans le domaine agronomique et agroalimentaire.

II.1.g- Matières premières et sources d'approvisionnement

A court et moyen termes, la matière première sera exclusivement constituée d'ananas. Le choix de cette culture n'est pas fortuite ; car l'ananas contrairement à d'autres cultures résiste mieux aux affres du climat tropical (la mousson et les longues saisons sèches). L'ananas est un fruit au cycle de production relativement long ; il faut compter de 14 à 18 mois entre le piquetage (la mise en terre) des rejets et la récolte des fruits. Le climat de la région du centre du Cameroun est un climat favorable à sa culture sur toute l'année. Il est à noter que de la qualité du rejet et du suivi des cultures dépend au final celle du fruit, c'est la raison pour laquelle Agro&fils en association avec des organismes comme la GIZ (à travers ses formations à l'entrepreneuriat agricoles), l'AFD (sur les aspects de qualité et d'itinéraires techniques) et le CRATED (par son appui au suivi évaluation technique) mettra à la disposition des coopératives de producteurs des modules de formations annuels et de renforcements des capacités

étalées sur plusieurs semaines, à cela s'ajouteront les conseils d'un service d'appui aux techniques agropastorales par le biais de ses ingénieurs agronomes et autres techniciens agricoles afin d'habituer les producteurs aux meilleures pratiques et accroître les chances de succès pour garantir une production de qualité.

Par la suite, les premiers fruits issus des plantations seront sélectionnés puis acheminés par des camions non réfrigérés jusqu'à l'unité de transformation dans les conditions prévues pour réduire, de façon significative, les pertes en fruits. L'ananas proviendra également des plantations d'Agro&fils.

En effet, afin de s'assurer d'un approvisionnement régulier et de qualité en matière première pour un fonctionnement correct de l'unité de production, Naturama industrie dispose de plusieurs solutions: (Cf tableau 2 ci-après)

Naturama industrie s'emploiera à ajouter dans son système d'approvisionnement de type « agriculture contractuelle », l'intégration en amont d'une production végétale par le biais d'Agro&fils ; ce qui correspond aux types B et D.

A Naturama industrie, le défi sera de garantir une continuité. Les services approvisionnement et de production devront mettre en place un système de synchronisation du dispositif de production en relation avec les ingénieurs du service d'appui technique afin de pallier le risque de rupture d'approvisionnement et d'interruption de la production.

L'une des solutions est apportée par la technique d'induction florale (*technique qui consiste à provoquer la floraison de la plante sans pour autant nuire à sa croissance et à sa qualité intrinsèque du fruit*). La programmation de la période de maturation des plantes sera alors établie avec une marge d'erreur d'une semaine. Ainsi, sur la base d'un planning bien élaboré et coordonné par les services approvisionnement, production et logistiques de Naturama industrie, la production journalière d'ananas sera collectée sur les différents sites suivant la programmation de leur maturité puis acheminée vers l'unité de transformation.

Tableau 2 : Modèle d'approvisionnement en matière première

	Types d'approvisionnement	Avantages	Inconvénients
A	Approvisionnement sur les marchés locaux	Possibilité d'achat en petite quantité et de manière irrégulière.	Irrégularité des approvisionnements, Forte fluctuation de prix, Peu de contrôle sur la qualité.
B	Contrats avec des producteurs	Régularité de l'approvisionnement, Prix négocié à l'avance, Contrôle de la qualité.	Difficultés d'établir ce type de relations avec les producteurs ruraux.
C	Utilisation des écarts de triages des entreprises d'exportation d'ananas frais (calibre non conforme)	Prix attractifs, Régularité de l'approvisionnement Fruits de qualité.	Le traitement des fruits à l'Ethrel ou Etephon ⁴ très fréquent pour l'exportation donne du goût au jus.
D	Intégration en amont par l'entreprise de sa propre plantation	Coût de la matière première très faible, Valorisation des écarts de triages et éventuellement d'une surproduction, Régularité de l'approvisionnement, Fruits de qualité.	

Source : Dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation agroalimentaire, CTA – Gret –TPA

⁴ Produits chimiques appliqués sur la plantes avant maturité afin de lui donner plus de couleur aux fruits

II.1.h- Stockage et traitement des déchets

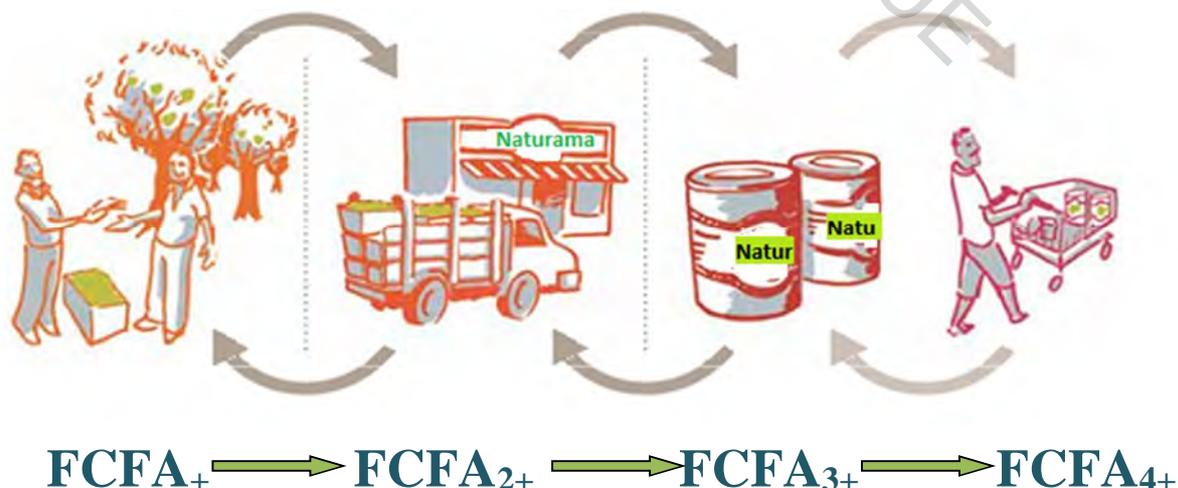
Les ananas seront stockés sur des claies dans des entrepôts frais, secs et bien ventilés. Un nettoyage régulier des entrepôts de stockage est impératif pour lutter contre l'invasion par les insectes et les rongeurs. Car l'ananas en vrac se conserve très mal : surchauffe au cœur du fruit, moisissure, pourrissement, etc. L'ananas vert se conserve pendant trois à quatre semaines entre 11 et 13°C.

S'agissant du traitement des déchets, il est important de noter qu'en vertu de la loi sur la protection de l'environnement et le traitement des déchets, Naturama industrie prévoit de traiter la totalité des déchets issus de son activité de transformation. En effet, plus de la moitié du poids des fruits frais traités (55%) constituent des déchets. Pour ce faire, l'entreprise les transformera en compost (engrais vert), les revendra comme aliments pour le bétail, ou alors comme élément de fabrication du papier aux papeteries. (Cf annexe 5)

II.1.i- Description de la chaîne de valeur de Naturama industrie

Dans un premier temps, nous souhaitons donner un sens aux différents termes qui sont employés dans ce document en particulier celui de chaîne de valeur. Ceci aidera les lecteurs à comprendre certaines questions abordées. Le concept de chaîne de valeur que Naturama industrie entend mettre sur pied se résume aisément à travers la figure 4.

Figure 4: Les grandes étapes d'une chaîne de valeur



Source : SPORE Hors-série, Juillet 2012

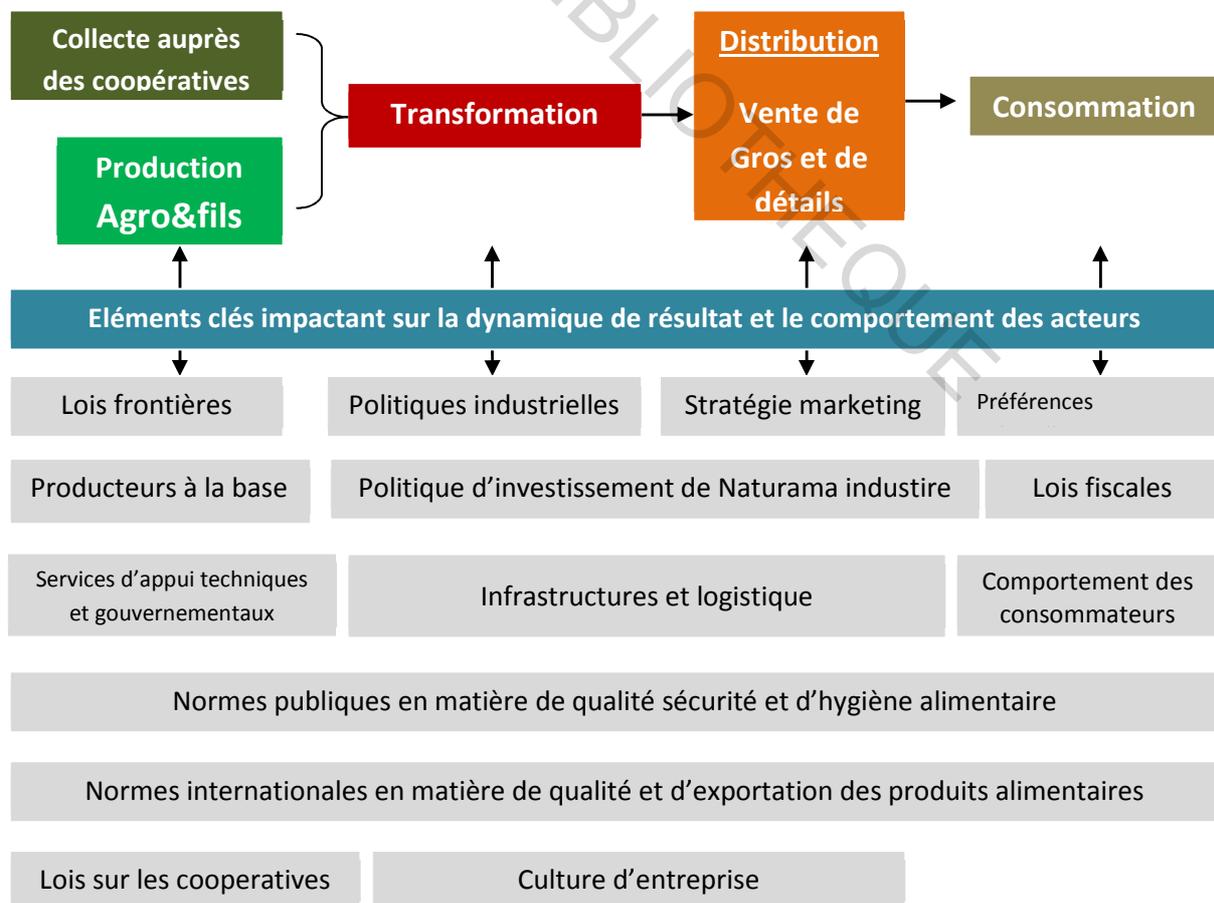
Chaîne d'approvisionnement : Ensemble des étapes consistant à produire et à fournir un service ou un produit final, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. L'accent est mis sur le flux des produits de la source à la destination.

Chaîne de valeur : Ensemble des acteurs interconnectés pour produire et fournir des biens et des services aux consommateurs par une suite d'activités coordonnées qui ajoutent de la valeur à chaque étape (production, transformation, distribution). Le concept met l'accent sur l'innovation produit et sur la satisfaction des besoins clients.

Agriculture contractuelle : Production agricole réalisée conformément à un accord conclu entre un acheteur et des producteurs, fixe les conditions de production de commercialisation des produits.

Le modèle de Naturama industrie devant intégrer différents partenaires et plusieurs contraintes, se présente comme ci-dessous schématisé :

Figure 5 : Chaîne de valeur de Naturama industrie



Source : Nous-même

II.1.j- Offres de produits finis

Afin de satisfaire les besoins et attentes de nos consommateurs, à court et moyen terme 02 types de jus seront offerts. Ainsi, le marché disposera de deux (02) types de boissons naturelles : les purs jus 100% naturels et les nectars, jus à base de concentré d'ananas. (L'Annexe 3 indique leur processus de fabrication et l'encadrement à l'annexe 5 présente la réglementation de l'Union Européenne entourant ces différentes appellations).

A. Les jus 100% naturels à base d'ananas

Ce sont les purs jus d'ananas, c'est-à-dire sans ajout d'eau, ni de sucre. Ils sont beaucoup appréciés par les consommateurs (en particulier ceux de la classe moyenne et/ou aisée et les expatriés résidant au Cameroun) du fait de leur goût et de leur saveur naturelle. Ces jus sont d'un prix supérieur à ceux des nectars.

B. Nectar

Ce sont des jus fabriqués à base du concentré issu de la pulpe du fruit, diluée avec de l'eau et du sucre. Ainsi, le nectar d'ananas se composera de concentrée d'ananas (30% à 50%) avec un ajout d'eau et de sucre. Il est moins cher que les purs jus et s'adressera aux consommateurs de revenus moyens.

Par la suite, nos offres se diversifieront par l'ajout de nouveaux parfums à la gamme de produit et suivant la réactivité du marché, à la fabrication d'autres types de produits tels que : les confitures, vinaigres et sirop.

II.1.k- Conditionnement et de stockage du produit fini

Le système de conditionnement du produit extrait se trouvera en bout de chaîne du circuit de transformation ; il intègrera la technologie **TetraPak⁵**, l'une des références mondiale, en matière de conditionnement, de par la qualité des matériaux

⁵ La société **KIRENE** utilise le même type de matériau d'emballage pour le produit **Présséa**. L'emballage **TetraPak** est un assemblage de carton, polyéthylène et aluminium.

d'emballages utilisés (biodégradables), le coût raisonnable de l'équipement justifie notre choix ; à cela s'ajoute la proximité de l'un de ses entrepôts de stockage et de distribution situé au Nigeria ; ce qui réduira significativement les risques de pénurie d'emballages.

Une fois le jus extrait, il sera traité puis conditionné, dans les briques d'emballages de 1L, 50Cl, 30Cl et 20Cl, et enfin les briques seront rangées dans des cartons. Ces derniers seront stockés dans l'un de 3 hangars construits à cet effet où ils y séjourneront jusqu'à leur mise sur le marché. La durée de stockage ne devra pas excéder 5 mois, car ses produits sont prévus pour être périssables 8 à 12 mois après leur conditionnement.

II.1.1- Circuit de distribution

A. Définition de quelques termes

- **un circuit** est l'ensemble des canaux de distribution emprunté par le produit pour aller du producteur au consommateur final.
- **la distribution** est le mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate les produits appropriés.
- **le circuit de distribution** comprend l'ensemble des opérations qui permettent d'acheminer un produit du lieu de production jusqu'à la mise à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur final.

B. Circuit de distribution de quelques produits concurrents

Au Cameroun, les distributeurs sont en général sous contrat de franchise, c'est le cas de la Société de distribution alimentaire du Cameroun (SODIACAM), du Groupe SOCINT et de Moze Négoce. Sur ce marché, la SODIACAM est le plus grand distributeur des jus étrangers ; elle fournit environ 40 à 45%⁶ des jus étrangers vendus sur le marché et le Groupe SOCINT est un distributeur de gros disposant d'un réseau bien implanté au Tchad, en Centrafrique et, dans une moindre mesure, au Nigéria. Des négociations sont à envisager avec leurs dirigeants afin d'écouler nos produits à travers

⁶ Bulletin annuel de la chambre de commerce et d'industrie du Cameroun

leurs réseaux de distribution grâce à un partenariat gagnant-gagnant. Les chaînes de magasins étrangers à l'instar de Casino et de Leader Price, bien qu'étant des concurrents, se doivent d'après la loi sur la libre concurrence, de commercialiser dans leurs enseignes les produits de leurs concurrents en occurrence les produits de Naturama industrie. Plusieurs circuits ont été identifiés pour assurer la disponibilité et l'accessibilité de nos produits. Ainsi, nous aurons trois types de canaux de distribution : le canal direct, le canal court et le canal long.

Tableau 3: Canaux de distribution des produits finis

Le canal direct/ ultra court	Le canal court	Le canal long	Sens
Producteur Consommateur	Producteur Détaillant Consommateur	Producteur Grossiste Détaillant Consommateur	↓

Source : *nous-même*

Le canal direct ou ultra court se référant à l'offre aux grandes entreprises, garnissons militaires et autres établissements scolaires.

Le canal court est celui faisant intervenir des chaînes de magasins, des hôtels et restaurants de la place.

Le canal long est celui qui nous poussera à signer un contrat de franchise avec un ou plusieurs distributeurs maîtrisant le secteur de la distribution des jus et disposant d'un réseau étendu sur le marché local et à l'international.

II.1.m-Analyse SWOT

Identification des opportunités et menaces, forces et faiblesses de Naturama industrie et de l'environnement dans lequel elle souhaite évoluer :

Tableau 4 : Matrice SWOT de Naturama industrie

<p><u>Nos forces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La disponibilité de la matière première • La qualité des produits, • Le dynamisme des parties prenantes, • L'expérience des partenaires techniques, • La proximité des exploitations. 	<p><u>Nos faiblesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'absence d'expérience dans le domaine de la transformation, • Le coût élevé de l'investissement à réaliser, • Le prix des produits proposés.
<p><u>Les opportunités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La stabilité politique, vecteur d'un climat favorable pour les affaires, • L'existence d'une niche pas encore exploitée (<i>le micro conditionnement</i>) • La situation géographique, • La disponibilité, l'existence d'un réseau de distribution sur le territoire et à l'international, • L'amélioration du niveau de vie de la classe moyenne camerounaise. 	<p><u>Les menaces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'absence de notoriété, • Les multinationales importatrices et les chaînes de distributions étrangères (<i>quoique en nombre réduits</i>) • La fiscalité et la réglementation sur le secteur.

Source : *nous-même*

II.1.n- Organisation interne de Naturama industrie

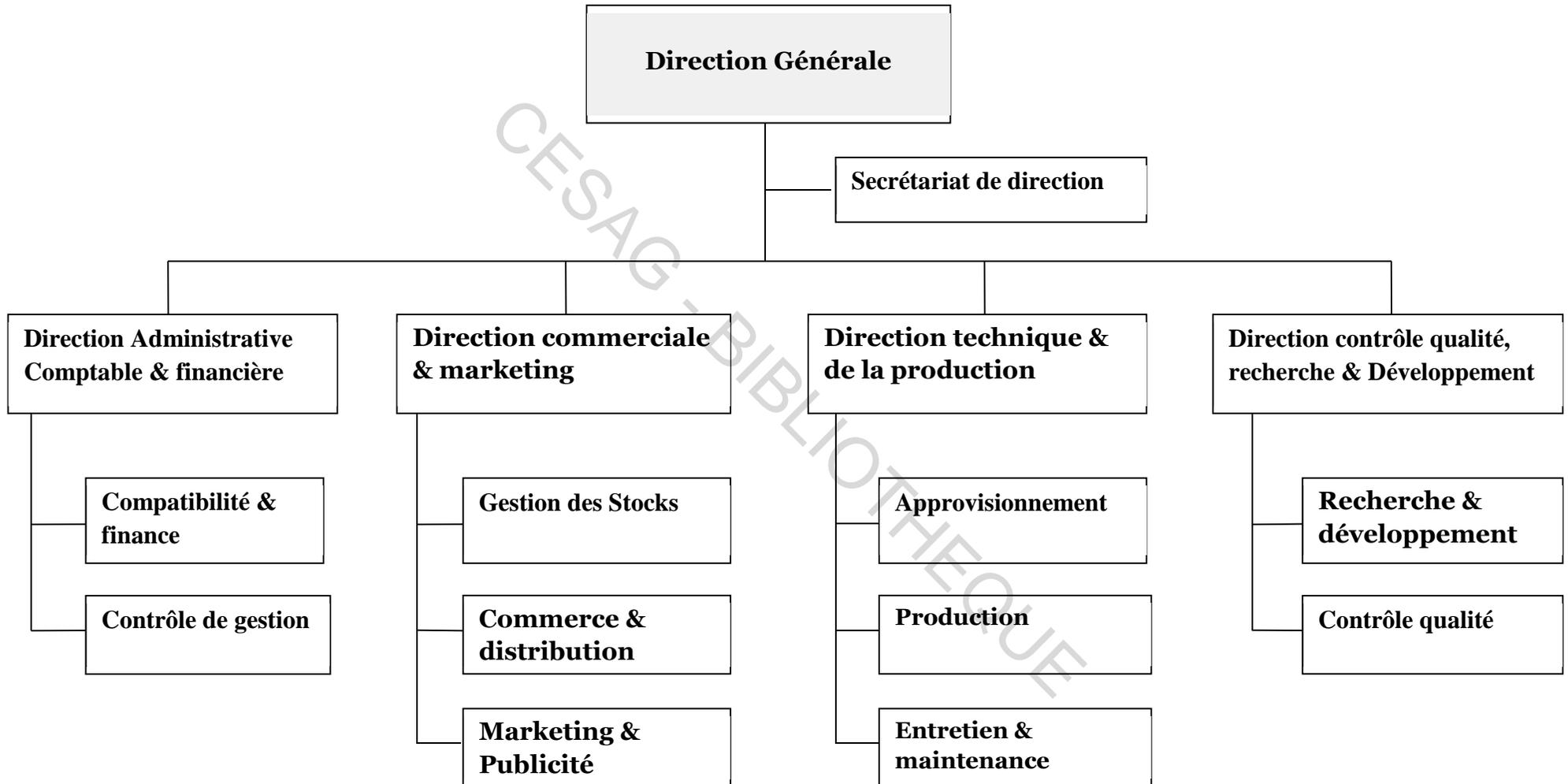
La compréhension de l'organisation interne de la société est facilement perceptible grâce à son organigramme (Cf. figure 6 ci-dessous), de même que son plan managérial et sa politique de ressources humaines (Cf. Annexe 7).

Naturama industrie est composé de 5 principales directions travaillant en parfaites synergie :

- une direction générale, chargé de coordonner l'ensemble des opérations sein de Naturama industrie, à laquelle est rattaché un secrétariat de direction pour l'épauler dans cette tâche,
- une direction administrative, comptable et financière, dans laquelle on retrouve le service contrôle de gestion, mais aussi le service comptabilité et finance,
- une direction commerciale et marketing regroupant les services gestions des stocks, commerce et distribution, et enfin le service marketing et publicité,
- une direction technique et production, qui englobe les services d'approvisionnement, de la production, de l'entretien et de la maintenance,
- enfin, la direction contrôle qualité, recherche et développement, dans laquelle on retrouvera le service en charge du contrôle qualité et celui responsable de la recherche et du développement des produits.

Naturama industrie ayant l'ambition de devenir une entreprise de référence à moyen terme, choisira de s'attacher les services et les compétences des meilleurs cadres, ingénieurs et techniciens qu'on puisse trouver sur le marché. Pour cela, elle choisira de déboucher des cadres et ingénieurs dans les structures de la place, auxquels elle associera des techniciens et ouvriers à forts potentiels. Ce qui justifie le plan de ressources humaines et la politique salariale appliquée.

Figure 6: Organigramme de la Société Naturama industrie



Source : nous-même

II.2. Plan opérationnel et Stratégie marketing

II.2.a- Facteurs clés de succès

Les facteurs-clé du succès d'un produit agroalimentaire sont : le prix, la promotion, la qualité organoleptique*, l'emballage et l'image de marque. Les points sur lesquels Naturama industrie s'est appesantie avant la présentation de ses produits aux consommateurs. Afin de faire ancrer ses facteurs clés de succès au sein de son organisation, Naturama industrie a établi une charte de qualité qui s'articulera autour des points suivants :

- organisation du travail et de la communication interne,
- maîtrise des performances des équipements de production,
- respect rigoureux des bonnes pratiques d'hygiène et des normes de Qualité,
- conformité à la réglementation,
- maîtrise des charges de production et de distribution
- faire des ressources humaines le pilier de la réussite du projet.

II.2.b- Assurance qualité/ recherche et développement

Naturama industrie entend investir dans l'acquisition d'équipement de contrôle de la qualité, et créer au sein de son unité de production un département contrôle de qualité entièrement dédié au processus d'approvisionnement et de production, dans lequel on retrouvera un laboratoire doté d'équipements comparables à ceux des organismes en charge du contrôle de la qualité (Centre Pasteur de Yaoundé), et de personnel expérimenté pour atteinte de objectifs fixés.

Ce laboratoire prendra en charge le contrôle bactériologique, physicochimique et organoleptique⁷ des produits et veillera à la mise en application des bonnes pratiques d'hygiène. Cette démarche permettra de sauvegarder toute la valeur intrinsèque des fruits.

⁷ Propriétés d'un aliment en termes de goût, odeur, aspect, couleur et consistance

Le laboratoire servira également d'incubateur au développement et à la création des nouveaux produits ; ce qui permettra à Naturama industrie de continuer à rivaliser avec la concurrence et à long terme de s'en démarquer.

Comme autres éléments renforçant la crédibilité du projet, l'on peut ajouter :

- le professionnalisme et la compétence de l'équipe dirigeante ;
- la situation géographique du site de production situé à proximité des plantations ;
- la compétitivité qualité – prix ;
- le caractère innovant des produits proposés ;
- production des boissons naturelle riche en éléments nutritifs et vitamines ;
- les garanties proposées largement suffisantes.

II.2.c- Tarifs prévisionnels et structure des prix

Bien que les coûts de production élevés destinent le jus d'ananas à une clientèle urbaine à fort pouvoir d'achat, Naturama industrie entend proposer au marché des produits de qualité accessible aux consommateurs selon leur pouvoir d'achat. L'objectif commercial à court terme sera de conquérir le marché à hauteur de 3% des ventes locales et d'aboutir à la diminution de la part des importations en jus de fruits. Les prévisions du chiffre d'affaires sont en annexe.

Il est important de rappeler que l'objectif premier de Naturama industrie est de substituer aux produits occidentaux importés, un produit local d'excellente qualité. La structure de prix répondra à la stratégie « push ».

Ainsi nos produits se déclineront sous plusieurs formats de boissons naturelles :

- Le format « **pur jus 100% naturel** » à base d'un extrait « noble » d'ananas, sans additif (proposé sur le marché au **prix moyen de 2.215 FCFA/L**) ;

il sera commercialisé à **1.400 FCFA/L**.

- Le format **nectar**, le produit le plus commercialisé sur le marché camerounais. Le prix proposé dépend en général de la teneur en fruit ; il est

commercialisé en moyenne à **1.350 FCFA/litre** pour **une concentration de 30 à 45%** de teneur en fruit ;

C'est sur ce dernier produit que nous espérons élargir le marché, en proposant aux populations moins nanties, une gamme de produits aux micro-conditionnements (50 cl, 30 cl et 20 cl) accessibles pour leur bourse. En plus du format classique de 1,5L et 1L au prix moyen de 800FCFA/L et pour une concentration de 40 à 50% de teneurs en fruits. Ce qui se révèle raisonnable en comparaison des prix pratiqués sur la place.

Tableau 5 : Comparaison des prix de Nectar de Naturama avec ceux de ses concurrents

Contenance	Jus de fruits importés	Jus de fruits locaux	Nectar de Naturama
1,5 l	2.215 FCFA	-	1.200 FCFA
1 l	2.190 FCFA	1.145 FCFA	800 FCFA
75 cl	1.690 FCFA	-	-
50 cl	1.225 FCFA	-	450 FCFA
33 cl	575 FCFA	470 FCFA	-
30 cl	-	-	250 FCFA
25 cl	-	387 FCFA	-
20 cl	-	150 FCFA	150 FCFA

Source : l'auteur et N. Monkam, Données terrain

II.2.d- Quotas et contraintes attachées aux circuits de vente

La règle dans le secteur demeure le respect de la législation et des contraintes sanitaires surtout pour l'exportation des produits fabriqués. La chambre de commerce et d'industrie du Cameroun ne prévoit aucun règlement sur les quotas à respecter en matière de production à commercialiser sur le marché camerounais ; ainsi le référentiel de conformité auquel tout opérateur devra se référer reste la Charte sur les investissements en République du Cameroun du 19 avril 2002. De ce fait, les chaînes

de magasin (Casino, Leader Price) bien qu'étant des concurrents compte tenu des produits de même nature qu'ils proposent dans leurs rayons, ne pourraient se soustraire du circuit de vente des produits Naturama du fait du choix par les autorités camerounaises de l'économie de marché comme mode d'organisation économique.

II.2.e- Positionnement stratégique des produits Naturama

Naturama Industrie entend à travers ses produits concurrencer les produits de type « boissons naturelles » à base de fruits frais importés d'Europe et du Maghreb.

Nous prévoyons, en première période, grappiller 3% de parts de marché détenues par nos principaux concurrents et par la suite, de passer progressivement à 5%, à 8% puis à 10%, et en 2018, toucher les 13% puis tendre vers la barre des 15% de parts de marché souhaitée avec l'entrée des nouveaux parfums dans la gamme des produits à offrir.

Il demeure important de ne pas perdre de vue notre désir conquérir la niche de la population à faible revenu (délaissée par les offres de concurrents étrangers), en proposant nos micro doses.

Nous utiliserons :

- les canaux classiques de distribution existant sur la place, les distributeurs de gros (grossistes) qu'on retrouve dans les principaux marchés du pays,
- les réseaux et autres chaînes de magasins du pays (exemple : les magasins Dov, Niki, Fokou ou Casino...),
- les restaurants, les hôtels, les boulangeries et les stations-services,
- les détaillants qui se trouvent en général en contact direct avec la population consommatrice (la boutique et la buvette du coin).

Il est également important de rappeler que l'essentiel de produits importés est destiné aux individus de milieux aisés et aux expatriés résidant dans les villes de Yaoundé et Douala. De ce fait, les autres villes du pays se retrouvent marginalisées, pourtant présentant un potentiel non négligeable ; c'est le cas des villes des régions de l'ouest, du sud-ouest et de la zone septentrionale.

II.2.f- Stratégie promotionnelle/ marketing visible

Naturama industrie entend faire connaître ses produits par différentes approches marketing utilisation des canaux de communications classiques :

- **l'affichage** : des affiches publicitaires de grandes tailles dans les lieux publics et au niveau des points de vente avec en prime la production de supports publicitaires destinés aux écoliers. Les propres véhicules de distribution de la société sont également d'importants et d'excellents supports d'affichage.
- **les médias** : la conception d'un site web, les annonces dans les principales chaînes de Télévision et Radio ouvertes sur l'Afrique centrale (avant l'édition du journal et entre les sitcoms), les magazines d'information à fort potentiel de prescription (magasins sportif et féminin, Guide touristique du Cameroun, Agenda...)
- **l'organisation des séances de dégustations gratuites** lors de grands événements socio-culturels et sportifs,

La communication média permettra à Naturama de se créer une image de la marque et d'être plus près des foyers, surtout pendant les périodes où ils sont tous réunis devant la télévision. Le message véhiculé par la société sera de plusieurs ordres ; il passera de la communication sur la fraîcheur à une communication sur les valeurs nutritionnelles et les apports journaliers en vitamines, sans oublier le côté naturel et la qualité des processus de production pour laquelle Naturama Industrie entend obtenir à court terme une certification ISO 9001 ; passeport, exigence pour la commercialisation à l'extérieur, notamment vers le Nigéria.

Mais dans l'immédiat, dans l'optique d'une communication permanente avec ses consommateurs, il est prévu une note d'information frappée aussi bien sur l'emballage des produits que sur les panneaux publicitaires situés en bordure des grands axes routiers. L'action commerciale s'étendra notamment aux marchés de la CEMAC (GABON, RCA, TCHAD, CONGO, GUINEE EQUATORIALE), mais aussi au NIGERIA voisin (marché de 120 millions d'habitants).

De ce qui ressort, Naturama industrie entend commercialiser sur le marché camerounais et sous régional des boissons naturelles de qualité pouvant concurrencer celles importées, et être accessibles aussi bien aux consommateurs aisés et aux revenus moyens, qu'aux consommateurs à faibles revenus (niche de la population délaissées par les produits importés), notamment grâce à ses micro doses.

Le chapitre suivant mettra l'accent sur la détermination du niveau d'investissement à réaliser par les dirigeants et actionnaires de Naturama industrie pour l'atteinte des objectifs, avec une évaluation préalable des besoins de financement de Naturama industrie : en termes de frais d'installation à mobiliser, d'équipements à acquérir, de charges prévisionnelles à couvrir et de besoin en fonds de roulement à constituer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre III.

Coût du projet et modalités de financement

Nous évoquerons dans ce troisième chapitre, le coût du projet, son plan de financement envisagé et sa rentabilité financière. La présentation des investissements à réaliser en vue de l'acquisition d'une chaîne complète de production et de la mise en exploitation de l'unité de transformation d'une capacité de 15.000 l de jus noble par jour. (Cf Annexes 4 et 6)

III.1. Coût du projet

Il englobe l'ensemble des charges et besoin d'investissement à réaliser pour la mise en œuvre effective du projet.

III.1.a- Création de Naturama industrie

La réalisation de l'objectif de création d'une société agroalimentaire passe nécessairement par la mobilisation de financements, mais avant tout par l'identification de ce besoin en financement.

Avant la mise en exploitation de toute entité, il est indispensable de remplir les conditions de création, de préparation et d'installation de cette dernière ; ce à quoi nous nous attèlerons de prime abord durant le semestre précédant le démarrage effectif de l'exploitation de l'usine.

Après analyse des frais nécessaires à la création de Naturama industrie, on constate que les travaux préparatoires d'aménagement et de premier établissement sur le site sont estimés à 71.125.250 FCFA, tel que décrit par le tableau 6 ci-après.

Tableau 6: Coûts des travaux préparatoires et frais de 1^{er} établissement

LIBELLES	MONTANTS
Etude topographique pour l'implantation du site	3 250 000
Enquête environnementale	2 200 000
Frais de levée foncière au bénéfice de Naturama industrie	935 000
Frais notarial	500 000
Travaux d'aménagement de site	8 000 000
Enregistrement au registre de commerce	1 377 750
Constitution du dossier technique	1 200 000
Constitution du dossier administratif	500 000
Recrutement administratif et technique	3 072 000
Ouverture de compte	65 000
Caution de démarrage d'exploitation	2 500 000
Demande d'autorisation au ministère de l'industrie	3 580 500
Location d'un bureau siège au centre-ville de Yaoundé	1 400 000
Aménagement et équipement du siège	3 620 000
Location des bureaux-magasins de Douala et N'Gaoundéré⁸	7 500 000
Aménagement des représentations	6 000 000
Abonnement internet, téléphone, eau et électricité	425 000
Imprévus liés à la préparation (< 5% du montant total)	2 500 000
Total	71 125 250 FCFA

III.1.b- Détermination du besoin en fonds de roulement

La détermination du BFR de Naturama industrie passe obligatoirement par la détermination de son chiffre d'affaires prévisionnel et l'estimation des charges prévisionnelles d'exploitation.

⁸ Les aménagements de Douala et N'Gaoundéré interviendront au 3^e trimestre du démarrage des activités.

A. Estimation du chiffre d'affaires

Sur la base des données du secteur, de la stratégie de Naturama et de la capacité de production de l'unité à acquérir, le chiffre d'affaires de Naturama industrie se présente comme décrit l'Annexe 8.

De ses tableaux prévisionnels, il ressort que le chiffre d'affaires de Naturama industrie pour l'exercice 2014 l'élèvera à 731.500.000 FCFA et résultera à 60% de la commercialisation des Nectars et à 40% de celle des Pur jus. Ces chiffres seront en progression constantes et devront atteindre dès décembre 2019 la barre des 15% de parts de marché visées grâce la conquête de la niche des consommateurs des micro-doses.

Le tableau 7 ci-dessous présente la répartition de la production entre Nectar et Pur jus ;

Tableau 7: Répartition de la production

Répartition en % de la production entre Pur jus et nectar		
Année	Pur jus	Nectar
2014	40%	60%
2015	30%	70%
2016	25%	75%
2017	25%	75%
2018	20%	80%
2019	20%	80%
2020	20%	80%

Source : *Nous-même*

B. Estimation des charges prévisionnelles d'exploitation

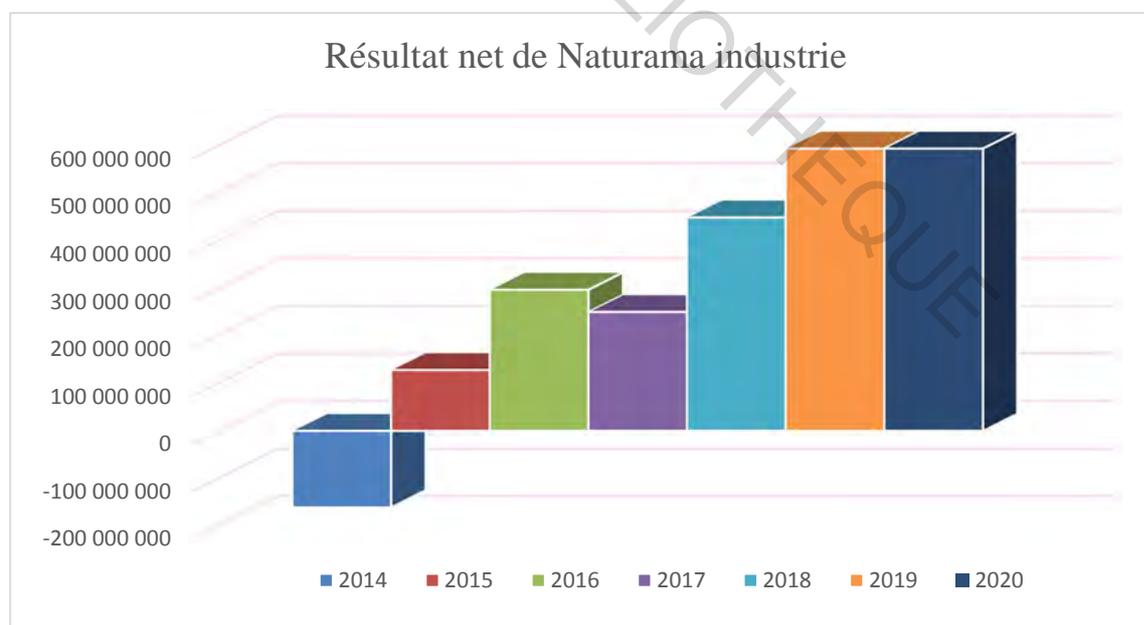
La réalisation du chiffre d'affaires et du résultat de toute entité économique implique en amont la couverture d'un certain nombre de charges, et Naturama industrie ne pourrait déroger à cette règle. Ainsi au cours de la première année, d'exploitation et en

dehors des frais d'installation, elle devra faire face à **476.265.975 FCFA** de charges réparties entre les charges générales d'exploitation (**62,7%**) et les charges de gestion (**37,3%**). L'ensemble de ses charges sera en progression constante au rythme de l'activité durant les 4 premiers exercices et se stabilisera progressivement à **1.829.289.004 FCFA** dès le 6^e exercice (Cf Annexe 11).

C. Estimation du besoin en fonds de roulement

De ce qui précède, le BFR est de **200.020.430 FCFA**, il sera doté dès la première année d'exploitation de Naturama industrie à hauteur de **69.328.741 FCFA** (Cf Annexe 12). Il permettra ainsi à Naturama de démarrer ses activités sans ambages significatifs, et dès la fin du second exercice, d'enregistrer un résultat positif de **127.860.549 FCFA** après une perte de **160.888.256 FCFA** en 2014. Par la suite, on notera une nette progression du résultat au cours des exercices suivants, avec une légère baisse du résultat net en 2017, du fait des investissements réalisés pour l'acquisition du matériel roulant. La figure 5 ci-après présente l'allure de progression des résultats de Naturama industrie.

Figure 7 : Evolution du résultat net de Naturama industrie



Sources : nous-même

Pour les données chiffrées, bien vouloir se référer à l'Annexe 8 du document.

La réalisation de ces résultats implique la mobilisation de ressources et des investissements conséquents, dans l'acquisition des immobilisations et dans la formation du personnel pour l'atteinte des objectifs fixés. Le coût de l'investissement à réaliser pour l'acquisition des immobilisations, la construction des bâtiments et la formation du personnel s'élève au total à 771.580.000 FCFA, dont 578.380.000 FCFA en première année (cf Annexe 9).

De ce fait, le coût total du projet est évalué à 1.112.725.680 FCFA comme l'indique le plan de financement ci-dessous :

Tableau 8: Plan de financement de Naturama industrie

<u>1. Coût du projet</u>	<u>Montant (XAF)</u>	<u>%</u>
Frais d'établissement	71 250 250	6,4%
Terrain (20.000 m ² x 3.000 FCFA/m ²)	70 000 000	6,3%
Constructions	66 800 000	6,0%
Matériel industriel	322 150 000	29,0%
Autres équipements	375 130 000	33,7%
Imprévus (3%)	7 500 000	0,7%
Total immobilisations	912 705 250	82,02%
Besoins en Fonds de roulement	200 020 930	17,98%
Coût total du projet	1 112 725 680	100%
<u>2. Plan de financement</u>		
<u>Sources de fonds</u>	<u>Montant</u>	<u>%</u>
Capitaux propres	500 000 000	45%
Total capitaux propres	500 000 000	45%
Emprunt à moyen terme	262 725 680	28%
Emprunt à long terme (crédit-bail)	350 000 000	31%
Total emprunts	612 725 680	55%
Financement du projet	1 112 725 680	100%

Source : synthèse de l'auteur

III.2. Financement du projet

Au vu de ce qui précède, on constate que le besoin en financement total pour la réalisation de cet ambitieux projet est de 1.12.725.680 FCFA. Ce besoin sera couvert par trois principales sources :

- les capitaux propres de l'entité qui sont de 500.000.000 FCFA,
- un emprunt à long terme de 350.000.000 FCFA,
- et un emprunt moyen terme de 262.725.680 FCFA

L'emprunt long terme servira à l'acquisition des immobilisations et sera financé par crédit-bail grâce au concours de la BDEAC, qui a pour vocation de financer ce type de projet ; et au jour d'aujourd'hui elle est militante de plus en plus en faveur des projets à caractère d'industrialisation agricoles et portés vers le volet sous régional. Toutefois, il est précisé que sa participation à un projet est fixée à un minimum de **200.000.000 FCFA**. De plus, une lettre de garantie pourra être négociée auprès des organismes internationaux tels que l'AFD (Agence Française de Développement) et USAID (Agence Américaine de Développement) qui détient une expertise reconnue dans l'accompagnement et l'appui à la réalisation de ce type d'opération.

L'emprunt à court terme aidera au financement de l'exploitation, notamment du besoin en fonds de roulement. Les établissements de crédit de la place tels que la Standard Chartered Bank, BICEC, Afriland First Bank ont la capacité de nous accompagner dans ce projet, le plus important ici demeure les termes de négociation qui seront menés et accessoirement les garanties de persuasions qui y seront associées ; notamment : la domiciliation des comptes bancaires, la production agricole d'Agro&fils, et si nécessaire l'hypothèque de premier rang des aires de culture d'Agro&fils (le principal actionnaire de Naturama industrie) et d'autres membres des coopératives partenaires.

Le tableau du service de la dette à l'Annexe 13 présente les modalités de remboursement qui sont prévues et la trésorerie qui résultera de l'activité est clairement présentée par le tableau des flux financiers à l'Annexe 17 du document.

III.3. Rentabilité du projet

A partir du tableau des flux financiers à l'Annexe 17, il nous a été aisé de déterminer le délai de récupération de l'investissement, la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rendement interne (TRI) de notre projet, comme le présente le tableau 9 ci-après. De

même ont été évalué, le taux de couverture de la dette et le niveau de retour par unité monétaire investie.

Tableau 9 : tableaux récapitulatifs de l'analyse financière du projet

Délai de récupération	3,76	9,157247049	4,717411458
Nombre d'années	3 ans		
Nombre de mois	9 mois		
Nombre de jours	4 jours		

Calcul de la VAN ET DU TRI		
VAN à 65%	65%	22 224 207,82
VAN à 70%	70%	-15 994 911,83
TRI	67,78%	

Risque financier	0,29
0,29 < 0,3 donc le risque financier du projet est faible	

Période	Taux de couverture de la dette
2 014	- 1,73
2 015	4,93
2 016	5,60
2 017	2,86
2 018	4,17
2 019	4,96
2 020	4,71

Calcul du RUMI	
Somme des Recettes prévisionnels d'expl.	17 594 656 859
Somme des Dépenses prévisionnelles	12 614 303 374
Somme des Investissements prévisionnels	959 635 250
RUMI*	5,19
*Retour par unité monétaire investie	

S'agissant du délai de récupération de l'investissement, il est de 3 ans 9 mois et 04 jours, le TRI est évalué à 67,78% et le risque financier attaché à notre projet a été évalué à 29%, ce qui reste raisonnable pour un projet de ce type.

Le retour sur unité monétaire investie (RUMI) de Naturama industrie a été estimé à 5,19 FCFA. Ainsi à travers ses activités, Naturama industrie entend rapporter pour chaque franc CFA investi, 5,19FCFA.

L'ensemble des impératifs résolus, Naturama industrie pourra sur la base de la stratégie définie, entrer dans une longue phase de croissance et de développement, avec une trésorerie cumulée de plus de 2.600.000.000 FCFA à la fin de la période de référence. Ce qui lui permettra à terme, de diversifier son portefeuille d'activités.

CONCLUSION

Le travail que nous présentons est la synthèse d'évaluation du besoin en ressources à mobiliser pour la création d'une unité industrielle agro-alimentaire d'envergure, devant permettre la création d'emploi et de richesse au Cameroun par la valorisation de la production locale, mais surtout par la mise en place d'une chaîne de valeur. Ce qui permettra à moyen et long terme de réduire, la façon significative, la dépendance de l'économie nationale à l'importation des produits occidentaux de type « boissons naturelles » et à donner une nouvelle alternative aux producteurs locaux : la transformation et la valorisation de leur récolte, réduisant ainsi le stress lié à la fluctuation des prix des matières premières au niveau du marché international.

A travers nos développements, nous avons essayé de prouver l'existence des marges conséquentes et des cash-flows importants résultant de l'activité de transformation agro-industrielle de l'ananas en jus naturel. Il demeure important de rappeler que ce modèle peut être repris et implémenté à autres produits (de rente ou de consommation courante) tels que : le cacao, le café, le riz et les produits laitiers ; bien entendu en tenant compte des spécificités du produit et du secteur choisi.

Toutefois, la principale difficulté à la mise en œuvre d'un tel projet demeure le volet financier ; en effet, des ressources conséquentes doivent être mobilisées pour le lancement d'une telle exploitation. Dans notre modèle, trois types de sources de financement ont été mis à contribution : le financement par fonds propre, le financement par crédit-bail et enfin le financement par un emprunt à moyen terme.

Aujourd'hui, tout tend à indiquer que le développement du Cameroun passera inéluctablement par la modernisation de son outil de production agricole et par la création d'un tissu industriel ayant pour vocation : la transformation de la production et la création de richesse ; comme le rappelle le chapitre 3 du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) élaboré par le gouvernement camerounais en 2009 et visant à faire du Cameroun, un pays émergent à l'horizon 2035.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

Scott Besley & Eugen F. Brigham, 2008, « *Essentials of managerial finance* », Thomson Learning Inc, 132p

Alpha A. et Douya, 2005, « *Enjeux des négociations commerciales internationales pour l'Agriculture du Cameroun* », Document de formation pour le séminaire sur les négociations commerciales internationales pour l'agriculture du Cameroun, GRET, 34p

Norbert Monkam, Agro-PME, Mars 1999, « *Approvisionnement en emballage en Afrique ; disponibilités locales et besoins des industries de fabrication des boissons dérivées des fruits tropicaux* », Bulletin du Réseau TPA n°16 - pp. 6-8

RAPPORTS

ONDOA MANGA TOBIE, Mai 2006, « *Analyse des politiques agricoles mises en œuvre au Cameroun depuis 1960* »

PROINVEST-AGROCOM : « *Etude sur le commerce intra régional des produits bioalimentaires dans les pays de la CEMAC* », 2005.

ESSOMBA J.M., DURY S. « *Les jus de fruits locaux bénéficient-ils d'une appréciation favorable dans l'ordinaire Alimentaire des populations urbaines ?* » CIRAD, 2005

Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), Gouvernement du Cameroun, déc. 2009, pp 54-68

« *La fabrication du jus d'ananas à l'échelle semi-industrielle* », Fiche de Philippe Dudez, 23/11/2000, CTA (Pays Bas), GRET(France).

SITES Web

- <http://www.camerounservice.com/investir.php>
- <http://www.atangana-eteme-emeran.com/spip.php?page=environnement>
- http://www.bureauveritas.fr/certification/certification_agroalimentaire.htm
- www.africa-do-business.com
- http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_15/question-154-cout-moyen-d-une-certification-iso.html
- http://www.tetrapak.com/products_and_services/filling_machines/tetra_pak_a3_flex/pages/a3flexlinexplorer.aspx

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : TEXTES REGLEMENTAIRES

- **La loi cadre N° 96/12 du 05 août 1996 relative à la gestion de l'environnement**
- **Le décret N° 2005/0577/PM du 23 février 2005 fixant les modalités de réalisation des EIE (Etudes d'Impact Environnemental)**

- **La loi n° 2002/004 du 19 avril 2002 relative à la Charte sur les investissements en République du Cameroun** qui s'énonce ainsi parmi ses principes directeurs :
 - la réaffirmation du choix de l'économie de marché comme mode d'organisation économique privilégié ;
 - la reconnaissance du rôle clé de l'entrepreneur ; de l'investisseur et de l'entreprise privée comme facteurs cruciaux de création de richesses et d'emplois devant faire l'objet d'une attention particulière de la part, non seulement de l'ensemble de l'appareil étatique, mais aussi, de toute la société ;
 - la clarification du rôle de l'Etat et des institutions en matière économique et sociale comme acteur collectif recherchant le plein emploi des ressources nationales par des actions appropriées et tenant compte des forces et faiblesses du marché du secteur privé et de la société civile, dans le souci de l'état de droit et de la bonne gouvernance ;
 - la prise en compte des secteurs spécifiques ou particuliers qui nécessitent des mesures propres en tenant compte des contraintes liées notamment aux conditions d'exploitation et à la mise en valeur des ressources naturelles locales ;
 - la préoccupation à établir un cadre institutionnel et réglementaire approprié, garantissant la sécurité des investissements, l'appui aux investisseurs et le règlement équitable et rapide des différends sur les investissements et les activités commerciales et industrielles ;
 - la mise en place d'une fiscalité incitative et attractive pour les investissements et qui prendrait en compte, d'une part, la spécificité de l'imposition des

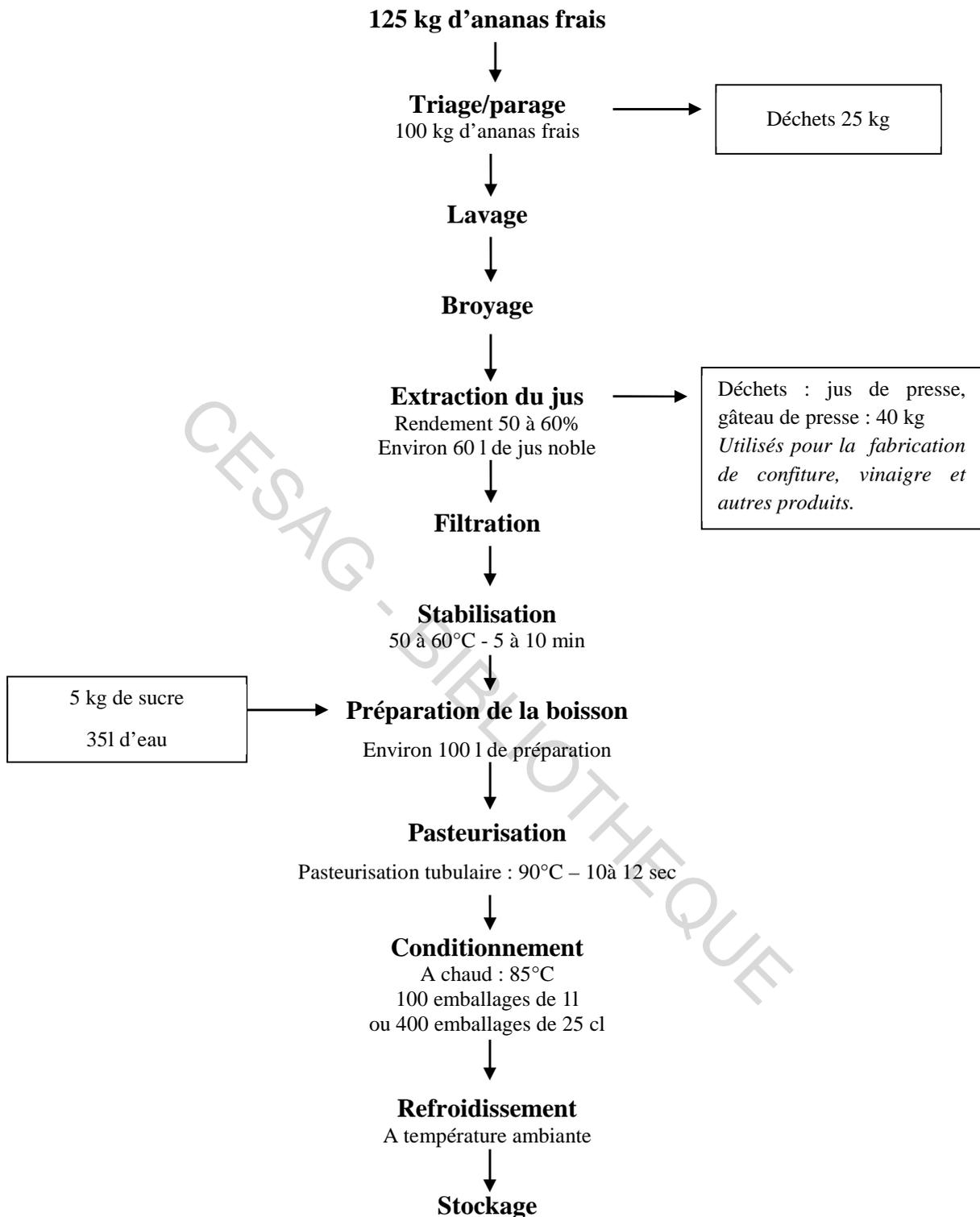
équipements de production et, d'autre part, les exigences de la compétitivité à l'exportation.

- **La loi n° 2004/025 du 30 décembre 2004** modifiant et complétant certaines dispositions de **la loi n° 95/11 du 27 juillet 1995 portant organisation de la transformation et du commerce des produits agricoles**. En son article 2 nouveau précise que « l'Etat :
 - assure la défense de la qualité des produits par le biais des normes nationales et internationales ;
 - contrôle ou fait contrôler la qualité des produits exportés selon ces normes ;
 - collecte et traite les données statistiques relatives à la production, à la transformation locale, à la consommation, aux exportations et aux stocks des produits ;
 - arrête, de concert avec les autres partenaires des filières, des mesures incitatives au développement de la production, à la valorisation des produits et de leurs dérivés ainsi qu'à la promotion de la consommation locale et internationale en liaison avec les organisations de coopération intéressées ;
 - veille à la diffusion de l'information au sein de ces filières et s'assure du bon déroulement et de la cohérence des opérations financières et fiscales y relatives ;
 - assure la promotion des labels de ces produits. »
- **La loi 90/053 du 19 décembre 1990 relative à la liberté d'association ;**
- **La loi 92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et les Groupes d'Initiative Commune (COOP-GIC) ;**
- **La loi n° 93/015 du 22 décembre 1993 sur le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) ;**
- **La loi N° 92/007 du 14 août 1992, portant Code du Travail et des syndicats professionnels.**

ANNEXE 2 : Liste de quelques produits concurrents

TYPES DE PARFUMS	MARQUES	CAPACITES	PRIX XAF	COMPOSITION
Jus ananas	Casino	1l	1790	Jus ananas concentré ni colorant, ni conservateur
Orange 50% minimum en teneur	Casino nectar	1l	1250	A base d'orange concentrée
Pamplemousse rose 100%	Casino	1l	1750	Sans sucre, jus pressé de pamplemousse rose
Ananas	Compal nectar	1l	1590	Jus d'ananas acide ascorbique
Orange 100%	Compal classico	330ml	790	Jus pulpe d'orange, antioxydant, acide ascorbique.
Ananas 100%	Céres	1 L	1890	Pure jus d'ananas
Multi fruits tropical	Compal light	1l	1590	Jus pulpe d'ananas, acide ascorbique
Pomme 50%	Réa	1l 0,2l	1990 500	Jus pomme, jus concentré
Ananas 100%	Réa	1l	1790	Sans sucre, eau purée d'ananas, jus concentré de citron
Cocktail 100%	Jocker fruit	1l	2190	Multi fruit
Multi fruits 60%	Jocker vital	1l	1990	Edu/colorants 30% moins de sucre
ananas	jocker	25cl	690	Jus pressés
Multi fruits	jocker	1l	3490	Jus pressés
Ananas, Orange	River soy	500 ml	450	Lait soja, Aromes, eau ; Purée de fruit
Fraise, Cocktail	River soy	1 l	900	
Ananas	Frutas nectar	1 L	750	30 % Jus, eau, sucre, Acidifiant E 330
Ananas	diego	1 L	550	Extrait d'ananas et végétaux
Ananas	tampico	200ml sachets	150	Eau,sucre,jus concentré, citron,essence nature, Acide ascorbique colorant
cocktail		1 L	750	
ananas	Tampico punch des îles	1l	999	Extrait de végétal, ananas
Ananas	Extra fresco	290 ml	500	Concentré de 35%

Source : Auteur, Données terrain

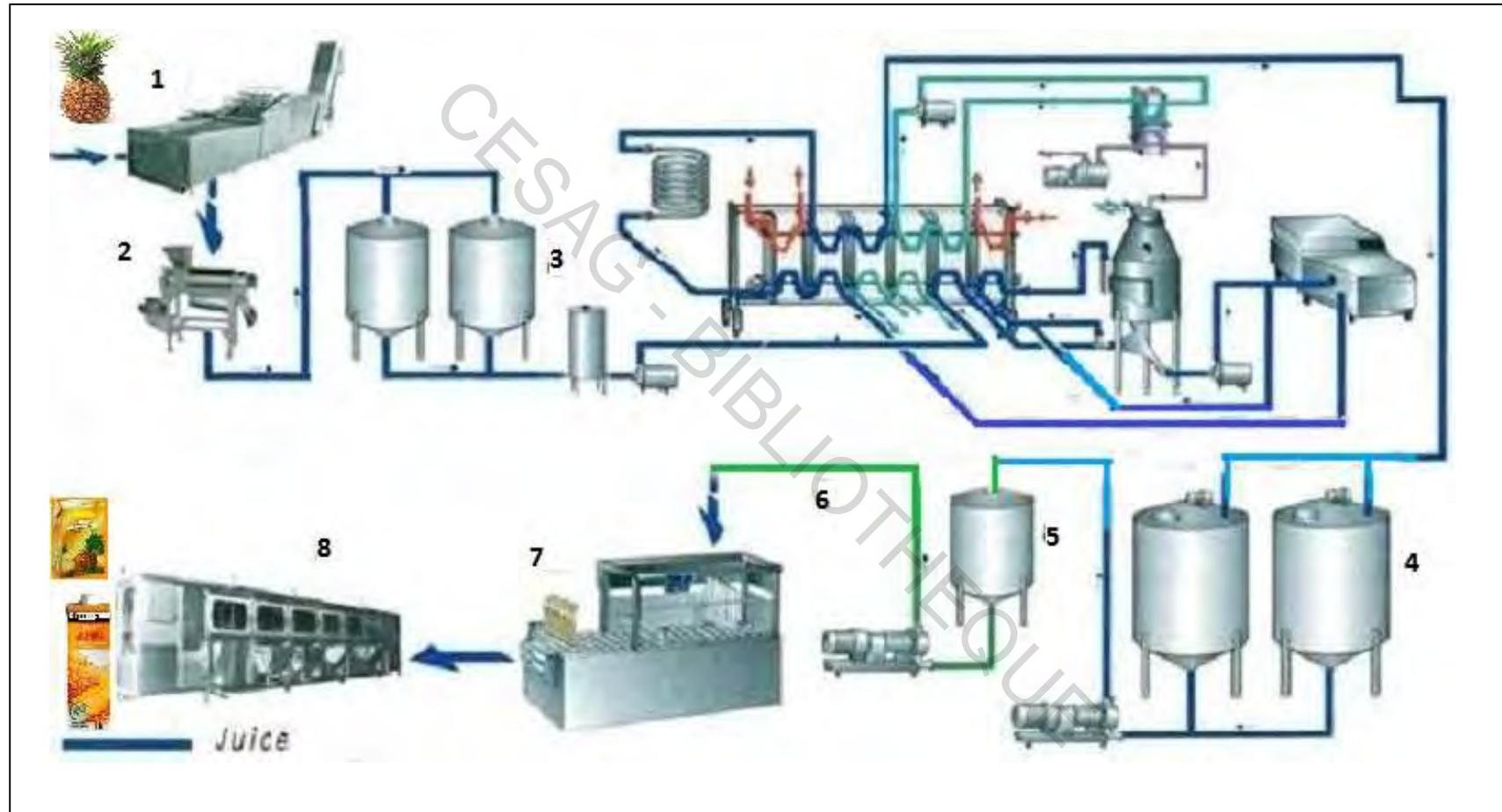
ANNEXE 3 : Processus de production du jus d'ananas

Source : Dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation Agroalimentaire

CTA- GRET - TPA

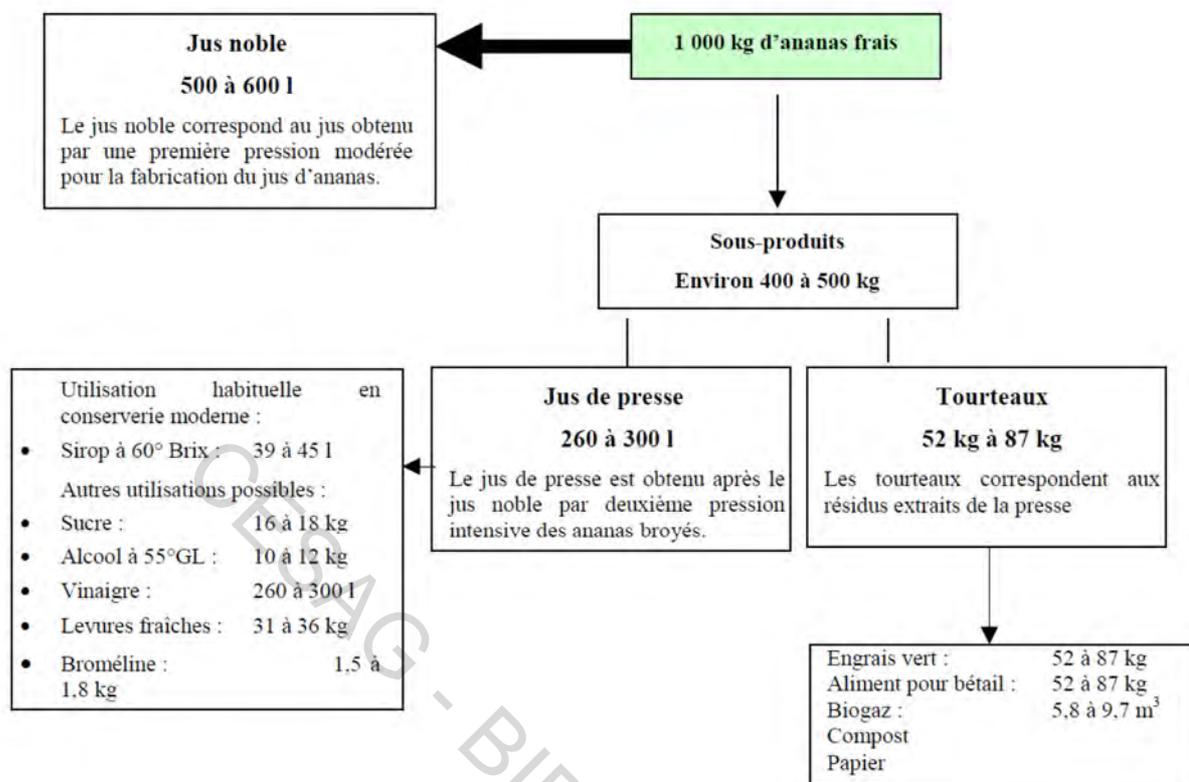
ANNEXE 4 : Circuit de transformation de l'ananas

Figure 8 : Circuit de transformation de l'ananas



Sources : Tetra Pak machine

ANNEXE 5 : Traitement des déchets, valorisation des sous-produits de l'ananas et exemple de réglementation de l'UE pour le secteur



Exemple de la réglementation de l'Union Européenne

Pur jus de fruits : produit non fermenté obtenu par procédé mécanique à partir de fruits, sans ajout d'eau ni d'additifs.

Jus de fruits : produit non fermenté obtenu par procédé mécanique. Certains additifs sont autorisés: acide ascorbique (moins de 300 mg/l) ; acide citrique (moins de 3 g/l), sucre (moins de 15 g/l). L'addition de sucre et d'agent acidifiant ensemble dans le même jus de fruits est interdite. Pour une quantité de sucre supérieure à 15 g/l, la dénomination est « jus de fruits sucré ».

Nectar de fruits : mélange de jus ou de purée de fruits, d'eau et de sucre. Les additifs autorisés sont les mêmes que pour les jus de fruits.

Boisson aux fruits : boisson à base de jus ou de purée de fruits, en proportion variable selon les réglementations. Ainsi en France, la proportion minimale de jus de fruits est de 12 % du produit.

Source : Dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation Agroalimentaire

CTA- GRET - TPA

ANNEXE 6 : Equipement de transformation

Figure 9 : Equipement de transformation à acquérir



Sources : Tetra Pak machine

ANNEXE 7 : Postes et plan de ressources humaines

Postes	Effectifs		Salaire mensuel	Salaires annuels						
	Ans 1 à 3	Ans 4 & 5		An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020
Personnel administratif et logistique										
Administration										
Directeur général	1	1	1 350 000	16 200 000	16 200 000	16 686 000	17 186 580	17 702 177	17 702 177	17 702 177
Responsable administratif et financier	1	1	800 000	9 600 000	9 600 000	9 888 000	10 184 640	10 490 179	10 490 179	10 490 179
Contrôleur interne	1	2	550 000	6 600 000	6 600 000	6 798 000	14 003 880	14 423 996	14 423 996	14 423 996
Assistante de direction	1	1	270 000	3 240 000	3 240 000	3 337 200	3 437 316	3 540 435	3 540 435	3 540 435
Chauffeur	1	1	140 000	1 680 000	1 680 000	1 730 400	1 782 312	1 835 781	1 835 781	1 835 781
Service commercial										
Directeur commercial	1	2	800 000	9 600 000	9 600 000	9 888 000	20 369 280	20 980 358	20 980 358	20 980 358
Responsable marketing	2	3	450 000	10 800 000	10 800 000	11 124 000	17 186 580	17 702 177	17 702 177	17 702 177
Agents commerciaux	40	120	150 000	72 000 000	72 000 000	74 160 000	229 154 400	236 029 032	236 029 032	236 029 032
Personnel technique et de production										
Direction technique et production										
Directeur technique	1	1	1 000 000	12 000 000	12 000 000	12 360 000	12 730 800	13 112 724	13 112 724	13 112 724
Comptable usine	1	2	450 000	5 400 000	5 400 000	5 562 000	11 457 720	11 801 452	11 801 452	11 801 452
Production										
Responsable production	1	1	850 000	10 200 000	10 200 000	10 506 000	10 821 180	11 145 815	11 145 815	11 145 815
Ouvrier du parage, calibrage et lavage	5	9	150 000	9 000 000	9 000 000	16 686 000	17 186 580	17 702 177	17 702 177	17 702 177
Ouvrier du conditionnement	2	3	150 000	3 600 000	3 600 000	5 562 000	5 728 860	5 900 726	5 900 726	5 900 726
Entretien-Maintenance										
Responsable entretien	1	1	550 000	6 600 000	6 600 000	6 798 000	7 001 940	7 211 998	7 211 998	7 211 998
Mécanicien & électricien entretien	2	3	350 000	8 400 000	8 400 000	8 652 000	13 367 340	13 768 360	13 768 360	13 768 360
Ouvrier entretien	2	2	150 000	3 600 000	3 600 000	3 708 000	3 819 240	3 933 817	3 933 817	3 933 817
Logistique-transport										
Responsable logistique	1	1	450 000	5 400 000	5 400 000	5 562 000	5 728 860	5 900 726	5 900 726	5 900 726
Magasinier MP/PF	2	3	225 000	5 400 000	5 400 000	5 562 000	8 593 290	8 851 089	8 851 089	8 851 089
Chauffeur	6	9	150 000	10 800 000	10 800 000	11 124 000	17 186 580	17 702 177	17 702 177	17 702 177
Manceuvre service généraux	2	5	125 000	3 000 000	3 000 000	3 090 000	7 956 750	8 195 453	8 195 453	8 195 453
Laboratoire										
Responsable laboratoire	1	1	450 000	5 400 000	5 400 000	5 562 000	5 728 860	5 900 726	5 900 726	5 900 726
Laborantin chimiste	1	3	375 000	4 500 000	4 500 000	4 635 000	14 322 150	14 751 815	14 751 815	14 751 815
Contrôleur qualité	1	2	450 000	5 400 000	5 400 000	5 562 000	11 457 720	11 801 452	11 801 452	11 801 452

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 7 (bis): Tableau de synthèse du plan de ressources humaines

PERSONNEL ET COUTS SALARIAUX

(XAF)

<u>Rubriques</u>	<u>Effectifs</u>		<u>Salaire mensuel</u>	<u>Salaires annuels</u>						
	<u>Ans 1 à 3</u>	<u>Ans 4 à 7</u>		<u>An 2014</u>	<u>An 2015</u>	<u>An 2016</u>	<u>An 2017</u>	<u>An 2018</u>	<u>An 2019</u>	<u>An 2020</u>
Total Personnel administratif	48	131	4 510 000	129 720 000	129 720 000	133 611 600	313 304 988	322 704 138	322 704 138	322 704 138
Total Personnel Technique	29	46	5875000	98 700 000	98 700 000	110 931 000	153 087 870	157 680 506	157 680 506	157 680 506
<u>Total Général</u>	77	177	10 385 000	228 420 000	228 420 000	244 542 600	466 392 858	480 384 644	480 384 644	480 384 644
Charges salariales (20%)			-	<u>57 105 000</u>	<u>57 105 000</u>	<u>61 135 650</u>	<u>116 598 215</u>	<u>120 096 161</u>	<u>120 096 161</u>	<u>120 096 161</u>
<u>Total Frais de personnel</u>	-	-	-	<u>285 525 000</u>	<u>285 525 000</u>	<u>305 678 250</u>	<u>582 991 073</u>	<u>600 480 805</u>	<u>600 480 805</u>	<u>600 480 805</u>

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 8 : Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel*Consommation nationale
(Litre/An)*18 500 000Prévision

Période	Parts de marché visées	Production visée (Litre/An)	Mat' 1er utilisée (t)	Production pur jus extraite (L)
2014	3%	555 000	963	481 250
2015	5%	925 000	1 925	962 500
2016	8%	1 480 000	2 750	1 375 000
2017	10%	1 850 000	3 300	1 650 000
2018	13%	2 405 000	4 125	2 062 500
2019	15%	2 775 000	4 500	2 250 500
2020	15%	2 775 000	4 500	2 250 500

Réalisation

	Pur jus (Litre)	Production de Nectar			Production Totale Naturama
		Production totale (L)	Consommation locale (L)	Production Exportées (L)	
2014	192 500	577 500	362 500	215 000	770 000
2015	288 750	1 347 500	636 250	711 250	1 636 250
2016	343 750	2 062 500	1 136 250	926 250	2 406 250
2017	412 500	2 475 000	1 437 500	1 037 500	2 887 500
2018	412 500	3 300 000	1 992 500	1 307 500	3 712 500
2019	450 500	3 600 000	2 325 500	1 275 000	4 050 000
2020	450 500	3 600 000	2 325 500	1 275 000	4 050 000

Estimation du chiffre d'affaire prévisionnel

	Pur Jus	Nectar	Chiffre d'affaires (XAF)
2014	269 500 000	462 000 000	731 500 000
2015	404 250 000	1 078 000 000	1 482 250 000
2016	481 250 000	1 650 000 000	2 131 250 000
2017	577 500 000	1 980 000 000	2 557 500 000
2018	577 500 000	2 640 000 000	3 217 500 000
2019	630 000 000	2 880 000 000	3 510 000 000
2020	630 000 000	2 880 000 000	3 510 000 000

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 9 : Détail de l'investissement de Naturama industrie

RUBRIQUE D'INVESTISSEMENTS (XAF)	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
1. CONSTRUCTION							
Bâtiment production (1 500 m ²)	30 000 000						
Laboratoire et salle procès (30 m ²)	5 000 000						
Hangars (100 m ²)	2 800 000						
Magasins, Entrepôts de stockage (200 m ²)	12 000 000						
Atelier (maintenance, garage) (70 m ²)	5 000 000						
Clôture périmétrale	12 000 000						
<u>Sous-total I</u>	66 800 000	-	-	-	-	-	-
2. MATÉRIELS DE PRODUCTION DES JUS DE FRUITS							
Unité de transformation et de conditionnement							
a. Acquisition de la ligne de transformation (30t/j)	53 150 000						
b. Equipement de traitement des eaux	15 000 000						
c. Equipement de conditionnement automatique sous vide	50 000 000						
d. Matériel de câblage et Pièces détachées	23 000 000						
e. Chariots/élévateur de palettes	26 000 000						
f. Equipement du laboratoire	37 000 000						
g. Groupes électrogènes/Transformateurs (02)	14 000 000						
h. Station de pompage d'eau (10 m ³ /h)	1 500 000						
i. Réservoir d'eau	3 000 000						
Equipements annexes							
a. Ingénierie bâtiment utilités	15 000 000						
b. Lot matériel pédagogique	1 500 000						
c. Lot matériel et kits de sécurité	23 000 000						
Transport, installation et mise en route sur site	16 000 000						
<u>Sous-total II</u>	278 150 000	-	-	-	-	-	-

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 9 : Détail de l'investissement de Naturama industrie

3. RUBRIQUES D'INVESTISSEMENT (XAF)	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
AUTRES IMMOBILISATIONS							
Matériel de bureau							
Mobilier de bureau	1 980 000		3 000 000		7 500 000		3 000 000,0
Équipement de bureautique (ordi, imprimantes, ...)	4 800 000		6 000 000		4 500 000		6 000 000,0
Outils de bureau	650 000		2 500 000		1 200 000		2 500 000,0
Équipement roulant							
Véhicule (05)	28 000 000		28 000 000		14 000 000		
Camion (03)	90 000 000			45 000 000			
Camionnette (06)	69 000 000		46 000 000		23 000 000		
Sous-total III	194 430 000	-	85 500 000	45 000 000	50 200 000		
4. Autres frais d'établissement							
Frais de prospection	3 750 000						
Honoraires maîtrise d'œuvre	5 000 000						
Frais financiers intercalaires	20 000 000	12 500 000					
Frais pré-opérationnels	2 750 000						
Sous-total IV	31 500 000	12 500 000	-	-	-		
5. DIVERS							
Frais d'acquisition de la certification	7 500 000						
Sous-total V	7 500 000	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES INVESTISSEMENTS	578 380 000	12 500 000	85 500 000	45 000 000	50 200 000	-	-
Investissement cumulé	578 380 000	590 880 000	676 380 000	721 380 000	771 580 000	771 580 000	771 580 000

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 10 : Tableaux d'amortissements des immobilisations

Dotations aux amortissements
(XAF)

	<u>Taux</u>	<u>An 2014</u>	<u>An 2015</u>	<u>An 2016</u>	<u>An 2017</u>	<u>An 2018</u>	<u>An 2019</u>	<u>An 2020</u>
Investissements initiaux								
Frais d'établissement	25%	17 781 313	17 781 313	17 781 313	17 781 313	-	-	-
Autres frais d'établissement	25%	9 750 000	12 875 000	12 875 000	12 875 000	3 125 000	-	-
Terrain	0%	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	5%	3 340 000	3 340 000	3 340 000	3 340 000	3 340 000	3 340 000	3 340 000
Matériel industriel	10%	27 815 000	27 815 000	27 815 000	27 815 000	27 815 000	27 815 000	27 815 000
Mobilier de bureau	25%	495 000	495 000	1 245 000	1 245 000	2 625 000	2 625 000	1 875 000
Equipement de bureautique (ordi, imprimantes, ...)	25%	1 200 000	1 200 000	2 700 000	2 700 000	2 625 000	2 625 000	1 125 000
Outils de bureau	25%	162 500	162 500	787 500	787 500	925 000	925 000	300 000
Véhicule (05)	20%	5 600 000	5 600 000	11 200 000	11 200 000	14 000 000	8 400 000	8 400 000
Camion (03)	14%	12 857 143	12 857 143	12 857 143	19 285 714	19 285 714	19 285 714	19 285 714
Camionnette (06)	14%	9 857 143	9 857 143	16 428 571	16 428 571	19 714 286	19 714 286	19 714 286
Total Amortissement		88 858 098	91 983 098	107 029 527	113 458 098	93 455 000	84 730 000	81 855 000
Amortissement cumulé		88 858 098	180 841 196	287 870 723	401 328 821	494 783 821	579 513 821	661 368 821

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 11: Tableau d'évaluation des charges

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Charges d'exploitation								
Matieres premieres								
Quantites (t)		963	1 925	2 750	3 300	4 125	4 500	4 500
Prix unitaire (XAF/t)		200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Valeur (XAF/t)		192 500 000	385 000 000	550 000 000	660 000 000	825 000 000	825 000 000	825 000 000
Matieres A (Emballage,bouchon,carton)		46 792 900	99 434 913	146 227 813	175 473 375	225 608 625	246 118 500	246 118 500
Matieres consommées B (Sucre)		5 775 000	12 271 875	18 046 875	21 656 250	27 843 750	30 375 000	30 375 000
Consommation en energie		53 515 000	113 719 375	167 234 375	200 681 250	258 018 750	281 475 000	281 475 000
Total charges variables		298 582 900	610 426 163	881 509 063	1 057 810 875	1 336 471 125	1 382 968 500	1 382 968 500
FRAIS DE GESTION								
Impôts et Taxes								
Impôts fonciers	1,0%	1 368 000	1 368 000	1 368 000	1 368 000	1 368 000	1 368 000	1 368 000
Patente	0,1%	877 800	1 778 700	2 557 500	3 069 000	3 861 000	4 212 000	4 212 000
Taxe patronale	2,0%	1 142 100	1 142 100	1 222 713	2 331 964	2 401 923	2 401 923	2 401 923
Sous-total		3 387 900	4 288 800	5 148 213	6 768 964	7 630 923	7 981 923	7 981 923
Frais généraux								
Primes d'assurance		4 396 425	4 681 950	5 320 628	6 106 119	6 873 100	7 473 581	8 074 062
Honoraires cabinet comptable		2 000 000	2 000 000	2 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000
Fournitures de bureau		3 200 000	3 200 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000	4 800 000
Promotion et publicité (4% CA)	4%	29 260 000	59 290 000	85 250 000	102 300 000	128 700 000	140 400 000	140 400 000
Formation du personnel (Hygiene et securite)		3 000 000	3 000 000	3 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Formation continue		2 500 000	3 500 000	3 000 000	3 000 000	3 250 000	3 250 000	3 250 000
Honoraire service d'appui technique exploitations		15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Telephone & Internet		1 140 000	1 140 000	1 425 000	1 425 000	1 425 000	1 425 000	1 425 000
Loyer bureau et locaux de représentation		12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000
Frais bancaires (2% CA)	2,0%	14 630 000	29 645 000	42 625 000	51 150 000	64 350 000	70 200 000	70 200 000
Carburants lubrifiants & Transport	2,3%	16 458 750	33 350 625	47 953 125	57 543 750	72 393 750	78 975 000	78 975 000
Sécurité		22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000
Eau et electricité (hors production)		2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000	2 700 000
Sous-total		128 885 175	192 107 575	247 673 753	285 624 869	341 091 850	365 823 581	366 424 062
Entretien/Réparation:								
Construction	3,5%	2 338 000	2 338 000	2 338 000	2 338 000	2 338 000	2 338 000	2 338 000
Equipement	5%	13 907 500	13 907 500	13 907 500	13 907 500	13 907 500	13 907 500	13 907 500
Véhicules	15%	29 164 500	29 164 500	41 989 500	48 739 500	56 269 500	56 269 500	56 269 500
Sous-total		45 410 000	45 410 000	58 235 000	64 985 000	72 515 000	72 515 000	72 515 000
Total frais généraux		177 683 075	241 806 375	311 056 966	357 378 834	421 237 773	446 320 504	446 920 985
CHARGES TOTALES D'EXPLOITATION		476 265 975	852 232 538	1 192 566 029	1 415 189 709	1 757 708 898	1 829 289 004	1 829 889 485

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 12: Tableau d'évaluation du besoin en Fonds de roulement

Eléments	Délai de rotation	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
Actif circulant								
Clients	15 jours	30 479 167	61 760 417	88 802 083	106 562 500	134 062 500	146 250 000	146 250 000
Encours de production	4 jours	8 127 778	16 469 444	23 680 556	28 416 667	35 750 000	35 750 000	35 750 000
Matières consommées B (Sucre)	3 mois	1 443 750	3 067 969	4 511 719	5 414 063	6 960 938	6 960 938	6 960 938
Matières consommées A (Emballage,...)	3 mois	11 698 225	24 858 728	36 556 953	43 868 344	56 402 156	56 402 156	56 402 156
Consommation en énergie	1 mois	4 459 583	9 476 615	13 936 198	16 723 438	21 501 563	23 456 250	23 456 250
Salaires	1 mois	23 793 750	23 793 750	25 473 188	48 582 589	50 040 067	50 040 067	50 040 067
Distributeurs associées (2% CA)	2 mois	2 438 333	4 940 833	7 104 167	8 525 000	10 725 000	11 700 000	11 700 000
Sous-total I		89 844 432	159 175 448	221 218 709	283 477 215	347 172 993	362 290 180	362 290 180
Charges								
Assurance	12 mois	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000
Frais divers de gestion	2 mois	20 748 125	31 237 604	40 392 188	46 586 458	55 703 125	59 725 000	59 725 000
Sous-total II		29 248 125	39 737 604	48 892 188	55 086 458	64 203 125	68 225 000	68 225 000
TOTAL BESOINS		119 092 557	198 913 052	270 110 897	338 563 674	411 376 118	430 515 180	430 515 180
Dettes								
Fournisseurs	2 mois	49 763 817	101 737 694	146 918 177	176 301 813	222 745 188	230 494 750	230 494 750
Sous-total III		49 763 817	101 737 694	146 918 177	176 301 813	222 745 188	230 494 750	230 494 750
Total BFR Net		69 328 741	97 175 359	123 192 719	162 261 861	188 630 930	200 020 430	200 020 430
Dotation BFR		69 328 741	27 846 618	26 017 361	39 069 142	26 369 069	11 389 500	0
Reprise BFR								200 020 430

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 13 : Tableau récapitulatif du service de la dette

Capital social	500 000 000	Taux d'intérêt	Différé	
Emprunt à moyen terme	262 725 680	8,5%	2 ans	48 mois
Emprunt long terme (crédit-bail)	350 000 000	4,5%	1 an	120 mois

Total	1 112 725 680
--------------	----------------------

Rubriques	An 2013	An 2014	An 2015	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020
Emprunt à moyen								
Principal		262 725 680	262 725 680	262 725 680	204 850 394	142 055 708	73 923 474	-
Remboursement		-	-	57 875 286	62 794 686	68 132 234	73 923 474	-
Intérêts		22 331 683	22 331 683	19 366 781	14 447 381	9 109 833	3 318 593	-
Annuité		22 331 683	22 331 683	77 242 067	77 242 067	77 242 067	77 242 067	-
Solde		262 725 680	262 725 680	204 850 394	142 055 708	73 923 474	-	-
Emprunt long terme (crédit-bail)								
Principal		350 000 000	350 000 000	321 517 412	291 753 108	260 649 411	228 146 046	194 180 031
Remboursement		-	28 482 588	29 764 304	31 103 698	32 503 364	33 966 016	194 180 031
Intérêts		15 750 000	14 863 100	13 581 384	12 241 990	10 842 324	9 379 672	18 165 762
Annuité		15 750 000	43 345 688	43 345 688	43 345 688	43 345 688	43 345 688	212 345 793
Solde		350 000 000	321 517 412	291 753 108	260 649 411	228 146 046	194 180 031	-
Résumé								
Principal		612 725 680	612 725 680	584 243 092	496 603 502	402 705 119	302 069 520	194 180 031
Remboursement		-	28 482 588	87 639 590	93 898 383	100 635 598	107 889 489	194 180 031
Intérêts		38 081 683	37 194 783	32 948 164	26 689 371	19 952 157	12 698 265	18 165 762
Annuité		38 081 683	65 677 370	120 587 755	120 587 755	120 587 755	120 587 755	212 345 793
Solde		612 725 680	584 243 092	496 603 502	402 705 119	302 069 520	194 180 031	-

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 14 : Plan d'amortissement mensuel de la dette

	<i>Mois</i>	<u>An 2014</u>	<u>An 2015</u>	<u>An 2016</u>	<u>An 2017</u>	<u>An 2018</u>	<u>An 2019</u>	<u>An 2020</u>
<u>Mens. Emprunt à moyen</u>	1			4 644 657	5 039 453	5 467 807	5 932 570	
	2			4 676 341	5 073 830	5 505 105	5 973 039	
	3			4 708 241	5 108 441	5 542 658	6 013 784	
	4			4 740 358	5 143 288	5 580 468	6 054 807	
	5			4 772 694	5 178 373	5 618 535	6 096 110	
	6			4 805 251	5 213 697	5 656 862	6 137 695	
	7			4 838 030	5 249 263	5 695 450	6 179 563	
	8			4 871 033	5 285 070	5 734 301	6 221 717	
	9			4 904 260	5 321 122	5 773 418	6 264 158	
	10			4 937 715	5 357 420	5 812 801	6 306 889	
	11			4 971 397	5 393 966	5 852 453	6 349 912	
	12			5 005 310	5 430 761	5 892 376	6 393 228	
	Total annuel			57 875 286	62 794 686	68 132 234	73 923 474	
	<i>Mois</i>	<u>An 2014</u>	<u>An 2015</u>	<u>An 2016</u>	<u>An 2017</u>	<u>An 2018</u>	<u>An 2019</u>	<u>An 2020</u>
<u>Mens. Emprunt à long</u>	1		2 325 957	2 430 625	2 540 004	2 654 304	2 773 747	2 898 566
	2		2 334 505	2 439 558	2 549 338	2 664 058	2 783 940	2 909 218
	3		2 343 084	2 448 522	2 558 706	2 673 848	2 794 171	2 919 909
	4		2 351 694	2 457 520	2 568 109	2 683 674	2 804 439	2 930 639
	5		2 360 336	2 466 551	2 577 546	2 693 536	2 814 745	2 941 408
	6		2 369 010	2 475 615	2 587 018	2 703 434	2 825 088	2 952 217
	7		2 377 716	2 484 713	2 596 525	2 713 368	2 835 470	29 410 657
	8		2 386 453	2 493 844	2 606 067	2 723 340	2 845 890	29 421 546
	9		2 395 223	2 503 008	2 615 643	2 733 347	2 856 348	29 432 474
	10		2 404 025	2 512 206	2 625 255	2 743 392	2 866 844	29 443 443
	11		2 412 859	2 521 438	2 634 903	2 753 473	2 877 380	29 454 452
	12		2 421 726	2 530 704	2 644 585	2 763 592	2 887 953	29 465 502
	Total annuel		28 482 588	29 764 304	31 103 698	32 503 364	33 966 016	194 180 031

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 15 : TAFIRE de Naturama industrie

Tableau d'équilibre des ressources et des emplois de fonds							
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
RESSOURCES							
CAF	-72 030 158	219 843 647	403 688 172	363 384 412	542 291 619	678 359 934	678 359 934
Capitaux propres	500 000 000	-	-	-	-	-	-
Emprunt	612 725 680	-	-	-	-	-	-
Valeur résiduelle	-	-	-	-	-	-	254 636 429
Reprise FDR	-	-	-	-	-	-	200 020 430
Sous total des ressources	1 040 695 522	219 843 647	403 688 172	363 384 412	542 291 619	678 359 934	1 133 016 793
EMPLOIS							
Investissements et renouvellements	719 505 250	12 500 000	85 500 000	45 000 000	57 630 000	28 000 000	11 500 000
Remboursement du principal	-	28 482 588	87 639 590	93 898 383	100 635 598	107 889 489	194 180 031
Dotation FDR	69 328 741	27 846 618	26 017 361	39 069 142	26 369 069	11 389 500	-
Dividende (12%)	-	-	-	-	-	-	-
Sous total des emplois	788 833 991	68 829 206	199 156 951	177 967 525	184 634 667	147 278 989	205 680 031
Solde de trésorerie	251 861 532	151 014 441	204 531 220	185 416 887	357 656 952	531 080 945	927 336 762
Trésorerie de début d'année	251 861 532	251 861 532	402 875 973	607 407 193	792 824 080	1 150 481 032	1 681 561 977
Trésorerie de fin d'année	251 861 532	402 875 973	607 407 193	792 824 080	1 150 481 032	1 681 561 977	2 608 898 739

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 16 : Compte de résultat prévisionnel de Naturama industrie

	<u>An 2014</u>	<u>An 2015</u>	<u>An 2016</u>	<u>An 2017</u>	<u>An 2018</u>	<u>An 2019</u>	<u>An 2020</u>
Chiffre d'affaires total	731 500 000	1 482 250 000	2 131 250 000	2 557 500 000	3 217 500 000	3 510 000 000	3 510 000 000
Coûts directs							
Charges variables	298 582 900	610 426 163	881 509 063	1 057 810 875	1 336 471 125	1 382 968 500	1 382 968 500
Frais de personnel	123 375 000	123 375 000	138 663 750	191 359 838	197 100 633	197 100 633	197 100 633
Sous-total I	421 957 900	733 801 163	1 020 172 813	1 249 170 713	1 533 571 758	1 580 069 133	1 580 069 133
Marge opérationnelle	309 542 100	748 448 838	1 111 077 188	1 308 329 288	1 683 928 242	1 929 930 867	1 929 930 867
Coûts indirects							
Frais de personnel	162 150 000	162 150 000	167 014 500	391 631 235	403 380 172	403 380 172	403 380 172
Frais généraux	128 885 175	192 107 575	247 673 753	285 624 869	341 091 850	365 823 581	366 424 062
Entretien-réparations	45 410 000	45 410 000	58 235 000	64 985 000	72 515 000	72 515 000	72 515 000
Dotations aux amortissements	88 858 098	91 983 098	107 029 527	113 458 098	93 455 000	84 730 000	84 730 000
Impôts et taxes	3 387 900	4 288 800	5 148 213	6 768 964	7 630 923	7 981 923	7 981 923
Sous-total II	428 691 173	495 939 473	585 100 993	862 468 167	918 072 945	934 430 676	934 430 676
Résultat avant frais financiers	-119 149 073	252 509 364	525 976 194	445 861 121	765 855 297	995 500 191	995 500 191
Frais financiers							
Frais financiers	38 081 683	37 194 783	32 948 164	26 689 371	19 952 157	12 698 265	18 165 762
Découvert bancaires	3 657 500	7 411 250	10 656 250	12 787 500	16 087 500	17 550 000	17 550 000
Sous-total III	41 739 183	44 606 033	43 604 414	39 476 871	36 039 657	30 248 265	30 248 265
Résultat avant impôt	-160 888 256	207 903 331	482 371 780	406 384 249	729 815 640	965 251 926	965 251 926
Impôt sur le résultat (38,5%)		80 042 783	185 713 135	156 457 936	280 979 022	371 621 991	371 621 991
Résultat net	-160 888 256	127 860 549	296 658 645	249 926 313	448 836 619	593 629 934	593 629 934
CAF	- 72 030 158	219 843 647	403 688 172	363 384 412	542 291 619	678 359 934	678 359 934

Sources : Estimation de l'auteur

ANNEXE 17 : Tableau des flux financiers de Naturama industrie

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
TOTAL DES INVESTISSEMENTS ET RENOUELEMENTS	719 505 250	12 500 000	85 500 000	45 000 000	57 630 000	28 000 000	11 500 000
Dotation BFR	69 328 741	27 846 618	26 017 361	39 069 142	26 369 069	11 389 500	-
<u>CHARGES TOTALES D'EXPLOITATION</u>	<u>761 790 975</u>	<u>1 137 757 538</u>	<u>1 498 244 279</u>	<u>1 998 180 781</u>	<u>2 358 189 703</u>	<u>2 429 769 809</u>	<u>2 430 370 290</u>
Ventes totales	731 500 000	1 482 250 000	2 131 250 000	2 557 500 000	3 217 500 000	3 510 000 000	3 510 000 000
Valeurs résiduelles							254 636 429
Reprise BFR							200 020 430
<u>RECETTES D'EXPLOITATION</u>	<u>731 500 000</u>	<u>1 482 250 000</u>	<u>2 131 250 000</u>	<u>2 557 500 000</u>	<u>3 217 500 000</u>	<u>3 510 000 000</u>	<u>3 964 656 859</u>
Flux nets annuels	- 749 796 225	331 992 463	547 505 721	514 319 219	801 680 297	1 052 230 191	1 522 786 569
<u>Flux nets cumulés</u>	<u>- 749 796 225</u>	<u>- 417 803 763</u>	<u>129 701 959</u>	<u>644 021 178</u>	<u>1 445 701 475</u>	<u>2 497 931 666</u>	<u>4 020 718 235</u>

Sources : Estimation de l'auteur

Table des matières

Résumé	i
Remerciements.....	iii
Sommaire	iv
Abréviations et sigles.....	v
Table des illustrations	vi
Introduction générale.....	1
Chapitre I. Présentation du milieu et du marché Camerounais.....	3
I.1. Organisation du secteur de la transformation	3
I.2. Cadre réglementaire et normatif.....	4
I.3. Etude de marché	5
I.3.a- Description du secteur d'activité.....	6
I.3.b- Analyse des segments du marché cible.....	7
I.3.c- Principaux concurrents	8
I.3.d- Prix moyen	9
I.3.e- Appui gouvernemental et réglementation applicable	10
Chapitre II. Brève description du projet et planning des opérations	11
II.1. Description du projet	11
II.1.a- Présentation de Naturama Industrie.....	12
II.1.b- Mission, vision et objectifs de Naturama industrie.....	12
A. Mission	12
B. Vision.....	13
C. Objectifs.....	13
II.1.c- Forme juridique de l'entreprise.....	13
II.1.d- Lieu d'implantation du site.....	14
II.1.e- Main d'œuvre : disponibilité, compétence technique	14
II.1.f- Expérience et savoir-faire des promoteurs.....	15
II.1.g- Matières premières et sources d'approvisionnement	15
II.1.h- Stockage et traitement des déchets	18

II.1.i- Description de la chaîne de valeur de Naturama industrie.....	18
II.1.j- Offres de produits finis.....	20
A. Les jus 100% naturels à base d'ananas.....	20
B. Nectar	20
II.1.k- Conditionnement et de stockage du produit fini	20
II.1.l- Circuit de distribution	21
A. Définition de quelques termes	21
B. Circuit de distribution de quelques produits concurrents	21
II.1.m- Analyse SWOT.....	23
II.1.n- Organisation interne de Naturama industrie.....	24
II.2. Plan opérationnel et Stratégie marketing	26
II.2.a- Facteurs clés de succès.....	26
II.2.b- Assurance qualité/ recherche et développement.....	26
II.2.c- Tarifs prévisionnels et structure des prix.....	27
II.2.d- Quotas et contraintes attachées aux circuits de vente.....	28
II.2.e- Positionnement stratégique des produits Naturama.....	29
II.2.f- Stratégie promotionnelle/ marketing visible	30
Chapitre III.Coût du projet et modalités de financement	32
III.1. Coût du projet	32
III.1.a- Création de Naturama industrie.....	32
III.1.b- Détermination du besoin en fonds de roulement	33
A. Estimation du chiffre d'affaires.....	34
B. Estimation des charges prévisionnelles d'exploitation.....	34
C. Estimation du besoin en fonds de roulement	35
III.2. Financement du projet	37
III.3. Rentabilité du projet	37
Conclusion	39
Sources bibliographiques	40
ANNEXES.....	41
Annexe 2 : Liste de quelques produits concurrents	44
Annexe 3 : Processus de production du jus d'ananas.....	45
Annexe 4 : Circuit de transformation de l'ananas	46

Annexe 6 : Equipement de transformation	48
Annexe 7 : Postes et plan de ressources humaines.....	49
Annexe 7 (bis): Tableau de synthèse du plan de ressources humaines ...	50
Annexe 8 : Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel.....	51
Annexe 9 : Détail de l'investissement de Naturama industrie	52
Annexe 10 : Tableaux d'amortissements des immobilisations.....	54
Annexe 11: Tableau d'évaluation des charges.....	55
Annexe 12: Tableau d'évaluation du besoin en Fonds de roulement	56
Annexe 13 : Tableau récapitulatif du service de la dette.....	57
Annexe 14 : Plan d'amortissement mensuel de la dette	58
Annexe 15 : TAFIRE de Naturama industrie	59
Annexe 16 : Compte de résultat prévisionnel de Naturama industrie.....	60
Table des matières	62