



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion



Master en Banque et Finance

13^{ème} Promotion

Année académique 20013-2014

PROJET PROFESSIONNEL

SUJET

**PLAN DE FINANCEMENT POUR LA CREATION
D'UNE SOCIETE DE TRANSFORMATION DU
MANIOC AU SENEGAL**

Présenté par :

VE Douin Espérance Ruth-Eliane

Etudiante

Encadreur :

Mme N'ZI ANZAN Mariam

Enseignante Spécialisée en Marketing
et études de marché au CESAG

Juin 2015

Dédicace

A L'Eternel, mon Dieu.

Celui qui m'ouvre un chemin, lorsque tout semble fermé.

Mes parents : Jacques et Brigitte VE.

Mon désir est de vous honorer. Je vous dois tout ce que je suis ;

A mes petits frères : Rhode, Ethel et Junior.

Je me battrais toujours pour rester un modèle pour vous.

Remerciements

Nos remerciements s'adressent particulièrement à :

- ✚ La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour le financement de notre formation en Banque et Finance au sein du CESAG;
- ✚ Les personnes en charge du Projet Master en Banque et Finance (PMBF), en particulier Pr. Alain KENMOGNE, Coordonnateur du projet, pour tous les efforts consentis en vue de l'excellence de la formation toute entière;
- ✚ Mme N'ZI ANZAN Mariam qui nous a conseillé, orienté et encadré sur le fond du mémoire ;
- ✚ M. OUATTARA Aboudou, pour l'enseignement sur la méthode de rédaction d'un projet professionnel, le suivi et la disponibilité à nous orienter ;
- ✚ M. MAMA Hervé et son épouse Joane, pour la confiance qu'ils ont placée en nous, en nous attribuant la fonction de chargée d'affaires relatives aux entreprises agro-industrielles. Cette fonction nous a permis de mieux comprendre les systèmes de refinancement des entreprises agro-industrielles ;
- ✚ Pasteur Joël DIOUF du Temple Evangélique de Dakar et son épouse, la communauté UEESO de la Riviera Palmeraie à Abidjan et tous nos amis et frères qui ont été d'un soutien spirituel et moral, pendant l'élaboration de ce projet, en particulier : les frères DARLTON, Ange N'GUESSAN, Richard NIAMIEN et ma sœur et amie Raymonde TAIFFI.

Liste des sigles et abréviations

ANSD :	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
BFR :	Besoin en fond de roulement
CA :	Chiffre d'affaire
GMD :	Grands Moulins de Dakar
GOANA :	Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance
ISRA :	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
PDM :	Produits dérivés du manioc
PLV :	Publicité sur le lieu de vente
PSRFMS :	Programme Spécial de Relance de la Filière Manioc au Sénégal
RH :	Ressources Humaines
RHD :	Restaurants hors domiciles
UEMOA :	Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest
VAN :	Valeur actuelle nette

Liste des tableaux et graphiques

Graphiques

Graphique 1 : Répartition des restaurants en fonction de la fréquence de programmation des repas à base de manioc	15
Graphique 2 : Evolution du chiffre d'affaire, du résultat net et du cash flow prévisionnels	42

Schémas

Schéma 1 : Illustration imagée du manioc	3
Schéma 2 : Organigramme de la TRAMSEN	21

Tableaux

Tableau 1 : Base de sondage pour notre enquête à Dakar.....	12
Tableau 2 : Estimation de la demande d'attieke dans les restaurants de dakar.	16
Tableau 3 : Contenance d'aliments en farine de manioc.....	24
Tableau 4 : Analyse PESTEL de l'environnement concurrentiel de la TRAMSEN	27
Tableau 5 : Tableau des prix et des recettes probables en fonction des secteurs de vente	34
Tableau 6 : Charges importantes incluses dans le coût direct d'exploitation.....	36
Tableau 7 : Marge brute et cout direct de production	36
Tableau 8 : Table des taux de recouvrement des créances.....	38
Tableau 9 : Structure financière et table des emprunts	41

Abstract

The recent development of Africa South of the Sahara is marked at large by fast economic growth. One of the pillars of the rapid growth is the expansion and development of the private sector. Important to highlight, however, is the important share food companies hold in Africa's private sector. The State of Senegal, in an effort to attract and maintain investors into the country, provides fiscal rates to the public.

Our project is related to agribusiness. We focus on the creation of a cassava processing company. This project seeks to sustainably exploit abundant local and natural resources available in the country. TRAMSEN Ltd, our project, is going to be specialized in cassava-based foods production. The project's estimated cost is XOF 192 Million.

First, we conducted a market research which revealed the existence of a large demand for the products we will offer. Given the significant presence of a large number of foreigners and the high level of cultural integration in Senegal, our products (Attieke, cassava flour and "gari", foreigners food), have much chance to be well marketed. Then, we conducted a technical feasibility study to ensure that the environmental and physical conditions were adequate for us to initiate our activities. Finally, a financial study of the project revealed a low rate of return in the short-run compared to the injected investments and expenses. However, we expect the company to experience growth and maturity in the long term. Thus, the production of cassava-based foods is a feasible and promising project in Senegal.

Key words: agribusiness, cassava processing company.

Sommaire

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et graphiques.....	iv
Abstract	v
Sommaire	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LE MARCHÉ SENEGALAIS DU MANIOC	6
Chapitre 1 : L'OFFRE DU MANIOC AU SENEGAL	8
Chapitre 2 : LA DEMANDE DU MANIOC AU SENEGAL	12
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE	19
Chapitre 3: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE.....	20
Chapitre 4: ANALYSE DE LA PRODUCTION, DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET DE LA LOCALISATION	23
Chapitre 5: STRATEGIE COMMERCIALE	29
TROISIEME PARTIE: ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE	32
Chapitre 6: ESTIMATION DU COÛT DU PROJET	34
Chapitre 7: FINANCEMENT DE LA SOCIETE TRAMSEN SA	40
CONCLUSION GENERALE	43
ANNEXES	45
BIBLIOGRAPHIE	63
LEXIQUE.....	65
TABLE DES MATIERES	66

CEFR
BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le rapport du recensement général de la population sénégalaise menée en 2008¹ prévoit un accroissement de la population de 2,5% en 2014. Cette croissance démographique vient amplifier la question de l'autosuffisance alimentaire. L'agriculture représente, certes 60%² de l'activité économique du pays, mais son rendement reste faible. Cette faiblesse s'explique par l'exploitation minimale des terres et la faible mécanisation de l'agriculture. En effet, sur un potentiel national de 349 000 hectares de terres irrigables, seulement 30,1% des superficies sont exploitées.

Ainsi, pour faire face à la demande des populations, l'Etat sénégalais a recours à l'importation massive de vivriers comme le riz thaïlandais. Or il existe des terres fertiles, propices aux cultures vivrières dont l'exploitation judicieuse permettra d'atteindre l'autosuffisance alimentaire. Comme le montre le bon comportement de l'agriculture, en 2009, avec la mise en œuvre de la deuxième année de la grande offensive agricole pour la nourriture et l'abondance (GOANA). Cette offensive qui a porté la production arachidière de 731.210 tonnes en 2008 à 1.032.651 tonnes en 2009, soit une hausse de 41,2%³. Elle a aussi fait baisser les importations de riz du Sénégal de plus de 300.000 tonnes en trois ans (de 891.981 tonnes en 2007 à 533.528 tonnes de riz en 2010) en boostant la production locale de riz. Le riz et l'arachide ne sont pas les seuls produits visés par les politiques

Le plan prévoyait aussi la production de 3 000 000 de tonnes de manioc. Pour atteindre cet objectif, les autorités politiques ont mis en place des programmes de développement de la filière du manioc dans les régions de Thiès, Louga, Diourbel, Fatick et Kaolack.

De plus, l'institut de Technologie Alimentaire (ITA), l'Institut Sénégalais de Recherche Agronomique (ISRA) et l'Agence Nationale du Conseil Agricole Rural (ANCAR), ont lancé depuis 2008 des projets de recherche sur la culture du manioc au Sénégal. Les conclusions sont favorables et les Sénégalais sont de plus en plus formés à la culture, sensibilisés à la consommation de ce produit vivrier.

¹ Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, Résultats définitifs du troisième recensement général de la population et de l'habitat – (2002).

² Revue Africaine trimestrielle de Stratégie et de prospective N°5-6 Juillet-Décembre 2011, contre la dictature des urgences, anticiper l'avenir, édition l'harmattan, page 17 3.

³ Publication de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) portant sur les comptes nationaux définitifs 2007, semi définitifs 2008 et provisoire 2009, analyse de la situation économique de 2009 et contrecoups de la crise économique internationale sur le Sénégal.

Cependant, l'importance des productions pose aussi le problème de la commercialisation des produits agricoles. Pour faire face à ce problème, les autorités nationales encouragent la transformation et le développement de produits dérivés du manioc.

C'est dans cette optique que nous avons décidé de créer une entreprise industrielle dédiée à la production d'aliments dérivés du manioc. Cependant, autant le démarrage de cette activité requiert à priori une planification rigoureuse, autant des investissements coûteux s'avèrent incontournables.

Connu sous le nom de Manihot, esculenta, cassava ou encore yucca, le manioc est un arbuste aux racines tubéreuses, de la famille des euphorbiacées, originaire d'Amérique du Sud, plus précisément du plateau des Guyanes. Il est aujourd'hui largement cultivé et récolté comme plante annuelle dans les régions tropicales et subtropicales. La culture du manioc ne nécessite pas de sol riche et peut résister à la sécheresse ; ce qui explique son importance dans les pays tropicaux. Selon des estimations, il constitue 40% des calories consommées en Afrique.

Schéma 1 : Illustration imagée du manioc



Les produits dérivés du manioc ont une longue durée de conservation, des prix à la consommation plus faibles que ceux d'autres produits alimentaires de base comme le riz, le maïs, le sorgho ou le mil. Pour ces raisons, la demande pour ces produits dérivés ne cesse

d'augmenter. A cela s'ajoute la demande croissante du continent Européen en amidon⁴, en cossettes⁵, en attiéké⁶ et la farine de manioc. Dans ce contexte, la filière manioc regorge d'opportunités très intéressantes à saisir. Pour mener à bien notre idée, il nous faut faire de gros investissements.

Notre souci ici est de savoir : quel montage financier utiliser pour la réalisation d'un tel projet ?

L'objectif principal de ce projet est de mettre en évidence un montage financier optimal pour la création d'une industrie moderne de transformation du manioc au Sénégal.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Faire une étude de l'offre et de la demande du manioc au Sénégal ;
- Faire une étude de la faisabilité technique du projet qui mettra en évidence la dimension organisationnelle du projet et le plan marketing ;
- Faire une étude de la faisabilité financière du projet prenant en compte les différents coûts, le plan de financement du projet et les rentabilités espérées.

L'élaboration de ce projet est, pour nous, une opportunité de présenter nos ambitions pour les années à venir. La mise en place d'une société agro-alimentaire nous apportera une expérience en matière de constitution d'entreprise et donnera une grande valeur à notre formation en Finance.

Pour le CESAG en général, notre projet sera un exemple de projet de création d'entreprise par lequel les étudiants pourront s'inspirer.

Notre projet est également d'un intérêt pour l'Etat Sénégalais dans l'optique de contribuer à atteindre l'autosuffisance alimentaire en 2017. En outre, la société que nous comptons créer sera une source de revenu fiscal pour l'Etat sénégalais et un moyen de créer de l'emploi pour les diplômés et les paysans.

⁴ Voir lexique

⁵ Voir lexique

⁶ Voir lexique

Pour mener à bien notre projet, nous ferons d'abord une revue de la littérature pour mieux contextualiser notre projet. Ensuite nous réaliserons une étude documentaire, qui nous permettra de déterminer et d'analyser les différentes contraintes inhérentes à notre projet. Suivi d'une étude qualitative qui aura pour but la connaissance de la procédure de création d'une entreprise au Sénégal. Et enfin une étude quantitative nous permettra de déterminer le niveau de la demande potentielle.

L'étude de ce projet s'articulera autour de trois (3) grands axes.

Premièrement, nous présenterons les résultats de l'étude du marché sur le territoire sénégalais. Ensuite, nous ferons une présentation l'entreprise que nous voulons créer. Enfin, nous procéderons à la mise en œuvre d'un plan de financement nécessaire à la réalisation de l'entreprise. L'étude de la rentabilité du projet nous permettra de décider de la création de notre société, ou non.

PREMIERE PARTIE :
LE MARCHE SENEGALAIS DU MANIOC

La connaissance des richesses du manioc nous conduit à montrer, à travers une étude de marché, l'importance de cette culture vivrière pour le Sénégal, et l'agribusiness que l'on pourrait faire dans ce pays.

Pour ce faire, nous allons faire une étude de l'offre et de la demande des tubercules de manioc et des produits dérivés du manioc au niveau du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : L'OFFRE DU MANIOC AU SENEGAL

1.1. La Culture du manioc au Sénégal

Au Sénégal, la culture du manioc date d'avant l'indépendance (1960). Le manioc occupe une place relativement importante dans les activités agricoles. Il représente 25 % de la quantité totale de légumes⁷ produits. Selon les statistiques du Ministère de l'Agriculture, les résultats de la campagne agricole entre 2008-2009 révèlent que le manioc est cultivé principalement dans les régions de Thiès (78,2 %), Kaolack (7,2 %), Kolda (3,6 %), Fatick (3,4 %), Louga (2,9 %), Diourbel (1,8 %) et St Louis (1,2 %) et moins de 1 % dans le reste du pays.

Plusieurs variétés ont été recensées. Il s'agit, soit de cultivar naturel comme « Soya », « Kombo 1 » et Ordinaire, soit de cultivar sélectionné par la recherche et actuellement limités à la région de Thiès comme Kombo 2, le 30555, le 30337, le 30572 et le 30786⁸.

1.1.1. La croissance de la production du manioc au Sénégal

Au cours des années 1980, la production sénégalaise de manioc était en moyenne de 41 621 tonnes. Cette culture avait été presque abandonnée durant les années 1990, au point de descendre à une moyenne annuelle de 1 639 tonnes.

C'est entre 2003 et 2004 que la production nationale de manioc a repris réellement son chemin de croissance. En effet, cette progression a été favorisée par la mise en place d'un Programme Spécial de Relance de la Filière Manioc au Sénégal (PSRFMS), par Arrêté Ministériel – N°5737 MAEH du 09/07/2004 – du Gouvernement. Ainsi, la production nationale de manioc avait augmenté de 120 % par rapport à celle de l'année 2003 qui était de 182 494 tonnes.

Malgré les efforts d'intensification, une baisse notable de la production en manioc a été observée durant les années 2005 et 2006. Plusieurs facteurs expliquent cette baisse : la rareté des pluies, le déficit de protection phytosanitaire des cultures, l'absence de technologies de

⁷ (Aïchatou, 2006)

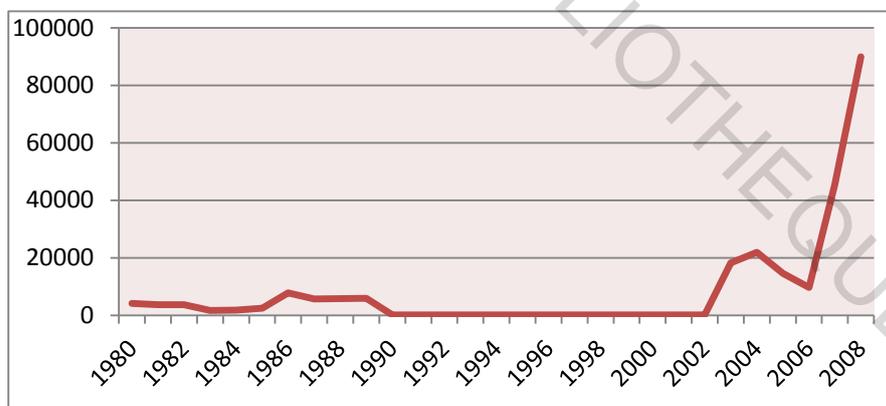
⁸ (MAEH, 2004)

conservation et de transformation post-récolte, l'insuffisance de débouchés qui, à la limite, a contribué à la forte réduction du nombre de producteurs.

Pour résorber ce déficit, le Président de la République initia en avril 2008 la Grande Offensive Agricole pour la Nourriture et l'Abondance (GOANA). Ce vaste programme avait comme objectif global d'assurer une quantité suffisante en nourriture afin d'atteindre l'autonomie et la souveraineté alimentaire en s'appuyant sur les potentialités de chaque région. Parmi les objectifs spécifiques qui y sont déclinés, figure la production de trois millions de tonnes de racines de manioc.

Des résultats satisfaisants ont été obtenus la première année avec une augmentation de la production de 198 % par rapport à l'année 2007 et de 84 % pour les surfaces emblavées. Comme l'indique le graphique, la production du manioc au Sénégal en 2008 était estimée à 900 000 tonnes, soit 1,44 % de celle de l'Afrique de l'Ouest. Les rendements sont passés de 6,73 tonnes/ha en 2004 à 8,13 tonnes/ha en 2008 contre une moyenne mondiale de 12,44 tonnes/ha (FAOSTAT, 2010).

Figure 1. Evolution de la production nationale du manioc au Sénégal.



Source: nous-même⁹

⁹ Basé sur (DA, 2007) et (FAOSTAT, 2010)

1.1.2. Le prix de vente du manioc au Sénégal

Sur le marché du manioc, il existe deux types d'offres ou de commercialisations. Le premier type est la commercialisation de la matière première (tubercules de manioc) et le deuxième est la commercialisation de produits finis ou semi finis.

❖ La commercialisation de la matière première

Le manioc frais doit être écoulé dans un délai de 72 heures au plus après sa récolte, du fait de sa teneur élevée en eau, ce qui serait favorable à la prolifération de micro-organismes.

Les tubercules sont vendus, soit par vente directe au niveau de la parcelle de production, soit sur les marchés.

Les prix peuvent osciller entre 9 000 et 25 000 FCFA pour les sacs de 80 kg. Le moment le plus favorable pour l'achat des tubercules est l'hivernage, temps où les prix sont les plus intéressants.

Le manioc cultivé au Sénégal ne fait pas officiellement l'objet d'exportation ou de transaction commerciale et économique sur les marchés sous régionaux et internationaux. Cependant, de faibles flux sont souvent observés vers les pays frontaliers, notamment vers la Mauritanie.

❖ La commercialisation des produits finis ou semi finis.

La commercialisation des produits dérivés du manioc n'est pas encore développée à cause de la faiblesse des capacités de production des unités de transformation.

L'écoulement de la production se fait en général sur les marchés locaux ou dans les centres urbains. La clientèle est majoritairement composée de ménages.

Il existe également des restaurants dans lesquels les repas à base de manioc sont commercialisés. Il s'agit principalement de l'attiéké ivoirien, du « tubercule de manioc » ou saca-saca d'Afrique centrale, et de nombreux types de semoules. Ces restaurants sont pour la plupart dédiés à des cultures étrangères.

Quant aux restaurants de culture sénégalaise, rares sont ceux qui commercialisent des repas étrangers. Cependant, une émergence s'observe progressivement au niveau de ces restaurants

typiquement sénégalais. Aux alentours des institutions internationales, et dans les autres milieux pluriculturels, les restaurants n'offrent pas que des repas européens et sénégalais, mais ces derniers commercialisent également des repas typiquement africains qui sont faits généralement à base de manioc.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : LA DEMANDE DU MANIOC AU SENEGAL

Pour mesurer la demande sénégalaise du manioc et de ses produits dérivés, nous avons effectué un sondage à Dakar. La collecte et le traitement des données intègrent les activités suivantes :

- l'élaboration du questionnaire-guide de l'étude (voir Annexe 1);
- le traitement et l'analyse des données ;

L'enquête portait sur les 200 premiers supermarchés et restaurants de la ville de Dakar qui offrent de la nourriture à base de manioc.

Tableau 1 : Base de sondage pour notre enquête à Dakar

Eléments de base	Nombres
Restaurants	161
Supermarchés	39
Total	200

Source : nous-même.

Sur un échantillon de 200 entreprises interviewées, 188 ont donné des résultats fiables, cohérentes et vraisemblables ; soit un taux de réalisation de 94%.

2.1. Présentation du questionnaire et de quelques difficultés rencontrées

2.1.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire s'organise autour de quatre sections ou modules. Chacun de ces modules vise à cerner un domaine particulier pour des objectifs précis d'analyse. La section première était consacrée à l'identification de la société interrogée.

- **La section 2 : Tendance des plats africains consommés à Dakar.** Cette section fait ressortir la propension des restaurants à insérer les plats africains dans leurs menus. Elle ne concerne pas les supermarchés.

- **la section 3 : Utilisation/Consommation du manioc.** Cette section apporte des précisions sur l'utilisation et la commercialisation du manioc sous toutes ses formes. Cette section, qui ne concerne pas les supermarchés, ressort les quantités de manioc utilisées pour la production.
- **la section 04 des exigences spécifiques.** Elle fait ressortir les exigences spécifiques sur la traçabilité et la qualité du produit que nous comptons commercialiser.
- **la section 05 : Ouverture aux produits nouveaux.** Cette section identifie les propensions des entreprises restauratrices à s'ouvrir aux produits innovants, comme l'attiéké, le gari et le tapioca emballés sous vide et fabriqués au Sénégal.

2.1.2. Quelques difficultés rencontrées

Les difficultés étaient, d'une part, d'ordre administratif. Il s'agit entre autres de l'absence de cachets dans certaines structures enquêtées ou la peur d'apposer leurs signatures sur nos documents. Elles ont rendu difficile le contrôle de la qualité des données ramenées du terrain.

De plus, la procédure administrative qu'il fallait respecter auprès des différentes entreprises enquêtées, a considérablement ralenti l'enquête dans certaines entreprises. Ce qui a eu pour effet de multiplier les visites des agents enquêteurs, rallongeant par-là les délais et les coûts.

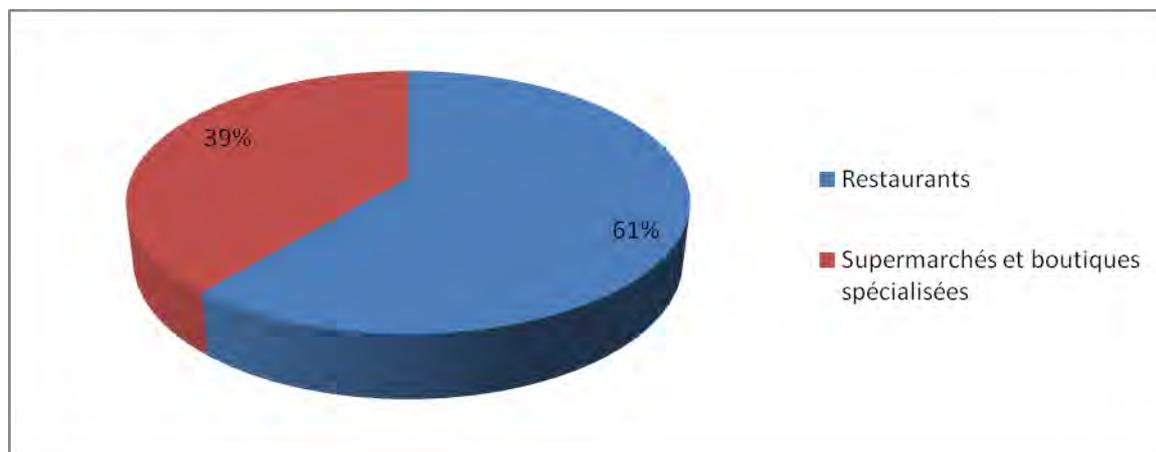
D'autre part, les prospects parvenaient difficilement à déclarer leur prix d'achats ou leurs intentions de commandes en raison de la méfiance quant à la réaction ou la réceptivité de leur clientèle.

2.2. Analyse et interprétation des résultats

Les données collectées ont fait l'objet d'un traitement sur Excel.

Sur les 188 entreprises d'alimentation et de restaurations interrogées, 61% sont des restaurants et 39%, des supermarchés et points spécialisés dans la vente de nourritures importées.

Figure 2 : Répartition des entreprises enquêtées



Source: nous-même.

2.2.1. Tendances des repas africains les plus connus.

Au Sénégal, le repas de base est le riz au poisson ou « Thiebou Dieun ». Viennent ensuite les sauces diverses (arachide, feuille, légumes, etc.) qui concentrent 27% de plats africains servis.

Les repas à base de manioc sont servis dans les restaurants de grande envergure ou dans les places dédiées à une culture étrangère (c'est-à-dire non sénégalaise) et rarement dans les restaurants de quartiers. Le repas à base de manioc le plus connu et le plus vendu est l'attiéké qui est importé de la Côte d'Ivoire.

2.2.2. Comportement de la population et fréquence de programmation

❖ Comportement de la population

La majorité des réponses recueillies attribue à l'attiéké le titre de repas industriel à base de manioc le plus connu au Sénégal.

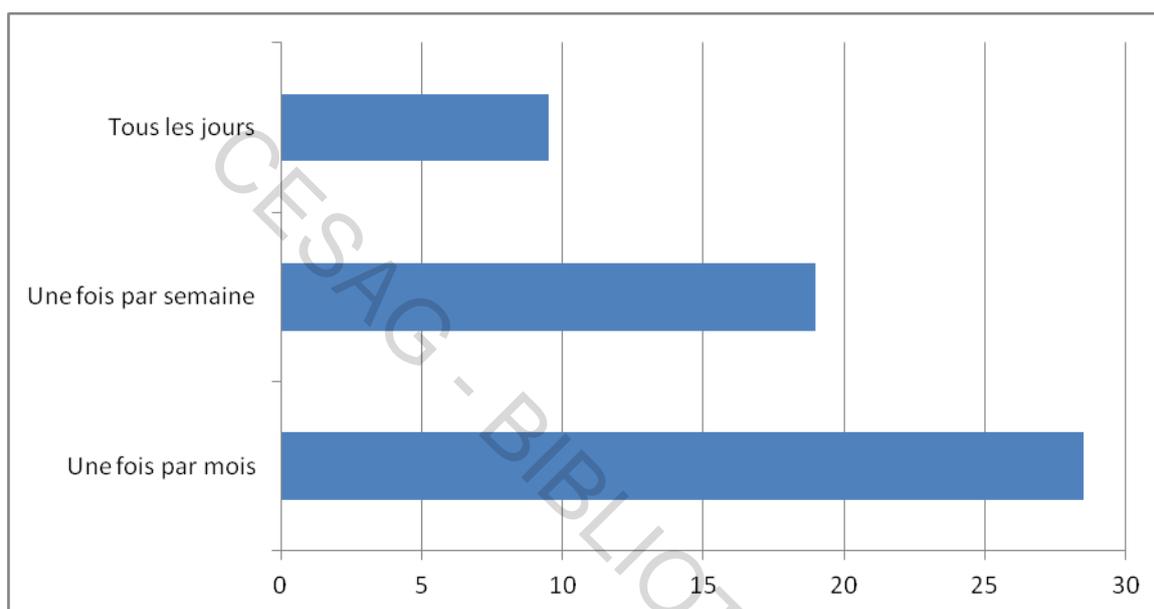
Des 57 entreprises enquêtées, nous avons obtenu les observations suivantes sur l'attiéké:

- 60,7% de ces entreprises connaissent l'attiéké, mais le commercialisent en faible quantité car leurs clients trouvent ce repas cher par rapport aux autres repas de base.
- 39,3% le commercialisent en faible quantité au profit du repas de base sénégalais et des repas européens, car la majorité de leurs clients sont résistants au changement.

❖ Fréquence de programmation dans le menu

Parmi les 57 restaurants ayant donné leurs avis sur la programmation du manioc, plus de la moitié programment une fois par mois l'attiéké comme menu principal du jour. Les autres restaurants le programment au moins une fois par semaine.

Graphique 1 : Répartition des restaurants en fonction de la fréquence de programmation des repas à base de manioc



Source : nous-même.

2.2.3. Estimation de la demande

Pour tout restaurant, il existe une différence entre la programmation des repas et la consommation entière du menu. Il en est de même pour les vendeurs d'aliments précuits. Ces derniers vendent des aliments importés, mais désirent que toute la population soit cliente de leurs marchandises.

Dans cette partie, nous allons déterminer la demande globale d'aliment à base de manioc au Sénégal. Notre étude est limitée à la demande d'attiéké dans les restaurants et dans les supermarchés ou autres points de distribution.

❖ Estimation de la demande dans les restaurants

Les restaurants qui commercialisent l'attiéké tous les jours sont de petite taille. Cependant, leur clientèle est régulière. Elle est constituée de travailleurs et étudiants n'ayant pas leurs familles avec eux dans la ville de Dakar. Ces derniers choisissent de se nourrir dans des restaurants, le jour ou la nuit. Dans ces restaurants, en moyenne, 80 plats sont servis par jour.

Les restaurants qui programment l'attiéké une fois par semaine sont des restaurants d'écoles ou d'autres entreprises. Ainsi, ces derniers ne peuvent programmer ce menu tous les jours, mais arrivent à écouler 75% de la quantité totale mise en service.

Les autres restaurants de notre échantillon programment, tout le long de l'année, l'attiéké comme l'un accompagnement de leurs fritures. Elles prennent souvent l'initiative de programmer l'attiéké comme menu du jour, mais la fréquence est très faible par rapport aux autres catégories de restaurants énumérés plus haut.

Notre estimation chiffrée de la demande d'attiéké se résume dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Estimation de la demande d'attiéké dans les restaurants de Dakar.

	Unités ventes/Restaurant	Unités ventes/mois	Prix moyen (CFA)	Vente/mois
Journalier	47	1423	1000	1423000
hebdomadaire	32	950	700	665000
Autres	16	475	1500	712500
Totaux		2848		2800500
Quantité (g)		1424000		

Source : nous-même.

Il ressort de ce tableau qu'une tonne d'attiéké est consommée en moyenne chaque mois pour environ 60 restaurants de Dakar qui programment ce menu au moins une fois dans le mois.

Le prix de vente d'une portion de repas dépend de l'envergure du restaurant et de la fréquence de consommation du repas. Ainsi, dans les restaurants où l'attiéké est vendu à un rythme journalier, le prix moyen est de 1000 francs CFA. Ces restaurants sont pour la plupart des restaurants dédiés à l'alimentation ivoirienne. Les restaurants qui bénéficient d'une subvention (restaurants d'écoles, cantines,...) vendent le repas à 750 francs CFA en moyenne. Les autres restaurants prévoient toujours l'attiéké comme un accompagnement des fritures de

viandes ou poissons. Ainsi, l'attiéké est toujours programmé mais plus faiblement écoulé, vu la diversité des menus proposés. Leur prix moyen est de 1500 francs CFA.

❖ Estimation de la demande dans les supermarchés et autres points de distribution

Au milieu de cet échantillon, nous avons distingué deux types de vendeurs : d'une part, ceux qui conservent l'attiéké dans des congélateurs et d'autre part, ceux qui vendent l'attiéké réchauffé.

Le prix de vente d'un kilogramme d'attiéké est de 600 francs CFA dans les marchés locaux.

Les principaux clients sont des chefs de ménages qui s'en procurent pour nourrir leurs familles, des étudiants ou d'autres personnes résidant individuellement. L'une des raisons pour lesquelles la deuxième catégorie des personnes citées achète l'attiéké est que ce repas est adéquat pour une cuisine rapide.

Au niveau des ménages étrangers (d'origine Ouest-Africaine précisément), l'attiéké est consommé au moins une fois par semaine.

2.2.4. Estimation de l'approvisionnement

Au Sénégal, les restaurants et les supermarchés ou autres points de distribution ont le même mode d'approvisionnement en attiéké. 83% des entreprises enquêtées s'approvisionnent par l'importation du produit déjà préparé. Seulement 26% de ces entreprises déclarent être satisfaites de ce canal d'approvisionnement.

Leur préférence aurait été d'obtenir la marchandise sur le territoire sénégalais, à un coût moindre et une qualité bien meilleure. Bien que les entreprises disposent des moyens de conservation, elles sont obligées de se plier à la contrainte de périssabilité des produits, ceux-ci mettant beaucoup de temps avant d'arriver au Sénégal.

Conclusion de la première partie

Notre étude de l'offre et de la demande du manioc au Sénégal concerne deux (2) grandes catégories de consommateurs dans la ville de Dakar:

- Les entreprises de restauration hors domicile (RHD), communément appelées « restaurants ». Sur un échantillon de 60 restaurants, la demande mensuelle d'attiéké est d'une tonne (1T).
- La deuxième catégorie concerne les supermarchés et les marchés communaux. Les consommateurs visés sont subdivisés en deux sous-catégories. La première catégorie est composée des ménages faisant régulièrement leurs courses dans les supermarchés. Ces derniers constituent le «marché des foyers». La deuxième sous-catégorie concerne les ménages composés d'une seule personne et dont le revenu dépend d'une activité informelle ou d'une tierce personne. Par exemples, les étudiants vivant en cités universitaires ou les apprentis vivant à leurs propres dépens.

En consolidant le marché potentiel sur ces deux catégories de consommateurs (RHD et foyers), la taille du marché potentiel des produits dérivés du manioc (PDM) sous vide se situerait à 30 tonnes par an dans la ville de Dakar.

Cette analyse nous montre que notre projet de création d'une société de transformation du manioc au Sénégal vise un secteur non encore développé. En effet, une simple comparaison entre les pays africains montrerait que le Sénégal n'est pas un grand consommateur de manioc. Des villes comme Abidjan (Côte d'Ivoire), Douala (Cameroun), Lagos (Nigéria) consomment entre 20 000 et 50 000 tonnes de produits dérivés du manioc.

Ces produits existent au Sénégal, mais sont pour la plupart consommés en Casamance. Notre projet compte alors étendre le marché à tout le pays, en commençant cette extension par la ville de Dakar.

Vu les difficultés et les coûts élevés que supportent les commerçants pour s'approvisionner en aliments à base de manioc, et vu la disponibilité du manioc dans les régions du pays, notre projet de création d'une société de transformation du manioc au Sénégal est idéale.

DEUXIEME PARTIE :
ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE

Chapitre 3: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

3.1. Objet et mission de l'entreprise

L'entreprise que nous comptons créer à partir de ce projet est la société de Transformation du Manioc au Sénégal (TRAMSEN).

Cette société agroalimentaire aura pour objet la production d'aliments dérivés du manioc. Notre enquête a montré que l'aliment à base de manioc le plus consommé et le plus demandé à Dakar est l'attiéké. Ainsi, notre activité démarrera avec une forte production d'attiéké.

L'objectif, en créant cette entreprise, est de détenir le monopole de la transformation industrielle et moderne du manioc au Sénégal. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons opté pour un modèle d'organisation fondé sur la différenciation de l'organisation des services, mais faisant place à l'intégration des cultures.

3.2. Structure organisationnelle de la société TRAMSEN

Le principal promoteur et porteur de ce projet assumera la prise de grandes décisions, d'un commun accord avec les autres membres fondateurs et créateurs de la société.

Le système d'organisation de la société TRAMSEN est composé d'un promoteur, d'une Direction Générale, une Direction Marketing, une Direction Financière et une Direction chargée de l'approvisionnement et la production et une Direction des Ressources Humaines.

3.2.1. Le Directeur Général

Le Directeur Général est à la tête de l'entreprise. Il assure la gestion générale et veille à l'exécution des décisions prises par le promoteur. A ce titre, il a la qualité d'employeur du personnel au sens du code du travail.

Il a accès à tous les documents comptables et veille à l'exécution du budget tant en recettes qu'en dépenses. Il présente annuellement les états financiers et soumet au promoteur le rapport de gestion comptable et financière.

Il présente aussi un rapport social qui retrace l'évolution des effectifs et la masse salariale, les contentieux en cours, les plans de formation et de carrière des agents.

3.2.2. Le responsable marketing

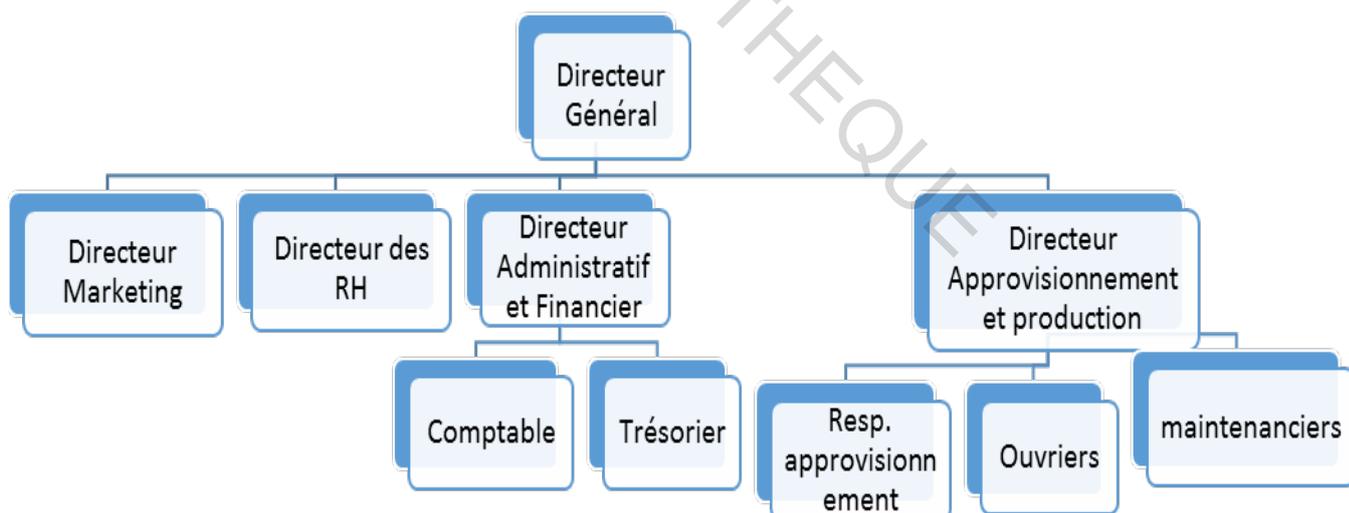
Le responsable marketing est responsable de la gestion du département marketing de l'entreprise. Il élabore la stratégie marketing et définit le positionnement de la société en concertation ou non avec les autres managers de l'entreprise. Il entreprend, en collaboration avec son équipe, des actions destinées à mettre en œuvre cette stratégie.

Le responsable marketing devra réaliser les tâches suivantes: la gestion du budget marketing, l'établissement et le suivi de la stratégie marketing, les études de marché et analyses de la concurrence, la création et le suivi de campagnes de marketing, le soutien du département des ventes via la fourniture du matériel nécessaire (brochures, dépliants, fiches, etc), la création de nouveaux produits (développement de concepts, éventuellement en collaboration avec d'autres départements, et mise sur le marché), le suivi de la marque et amélioration de sa notoriété, l'organisation d'événements.

3.2.3. Les autres membres de l'organisation

Les autres membres de l'organisation sont mis en évidence dans l'organigramme suivant :

Schéma 2 : Organigramme de la TRAMSEN



Source: Nous-mêmes

3.3. Politique des Ressources Humaines (RH)

Notre politique RH se veut être en parfaite cohérence avec l'orientation stratégique de l'entreprise exprimée à travers notre vision et notre mission d'une part, et notre positionnement, d'autre part.

Nous comptons développer une culture d'entreprise forte et inclusive, basée sur des valeurs d'intégration culturelle. Le management fera l'effort de développer une communication interne pour mieux faire connaître la vision du groupe pour mieux la faire partager par l'ensemble du personnel, afin de promouvoir un fort sentiment d'appartenance.

L'accent sera aussi mis sur la création d'une ambiance de travail conviviale et apaisée. Le Management mettra en œuvre une stratégie de prévention des conflits, favorable à la montée en compétence des travailleurs, démarche en adéquation avec notre positionnement.

3.3.1. Les recrutements

Les postes à pourvoir seront affichés. Les compétences requises seront précisées pour permettre à tous ceux qui veulent postuler de le faire.

3.3.2. Les rémunérations

Elles se feront sur la base de textes réglementaires fixant les salaires de chaque corps de métier. Des primes récompensant le mérite pourront être mises en place sur la base d'un consensus et de critères transparents et acceptés.

3.3.3. La formation

Le coaching par les plus expérimentés sera organisé et rémunéré, d'autant plus que nous opérons dans un secteur de service ne demandant pas pour la plupart des postes un haut niveau de qualification, à l'exception des responsables. Ce coaching permettra de développer la maîtrise de la production de nos produits, afin d'assurer une très bonne qualité de nos produits.

Chapitre 4: ANALYSE DE LA PRODUCTION, DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET DE LA LOCALISATION

4.1. Analyse qualitative de la production

4.1.1. Différents produits à transformer

Le défi de la société TRAMSEN est de profiter de la culture du manioc au Sénégal pour créer de la richesse.

Comme nous l'avons vu dans notre étude de marché, il existe une diversité de produits qui peuvent être tirés du manioc. Cependant, notre entreprise fera ses premiers pas dans la transformation agro-alimentaire où la demande requiert le respect des normes de qualité à un niveau très élevé.

L'activité de la TRAMSEN s'étendra plus tard aux secteurs de l'élevage, de la production d'éthanol et d'amidon.

Les produits que nous comptons commercialiser sont décrits ci-après.

4.1.1.1. L'attiéké

Originaire du Sud de la Côte d'Ivoire, l'attiéké fait de plus en plus partie des habitudes alimentaires des populations de l'Afrique occidentale et centrale. C'est un couscous de manioc, d'une texture plus légère que le couscous de blé et d'un goût légèrement acide.

Comme tous les produits à base de manioc, il est sans gluten. L'attiéké peut remplacer le riz, les pâtes et les autres formes de couscous. Il se mange traditionnellement en accompagnement de viande ou de poisson, souvent avec une sauce. Comme le riz et le pain, l'attiéké a dépassé les frontières ivoiriennes et s'est même implanté dans des pays où sa production est inconnue des nouveaux consommateurs. C'est le cas des autres pays de l'UEMOA, de la France, etc.

4.1.1.2. La farine de manioc

Selon l'Institut Technologie Alimentaire (ITA) de Dakar, qui a évalué l'aptitude des principales variétés locales de manioc, la farine à base de manioc cultivé au Sénégal présente de bonnes caractéristiques pour la fabrication du pain et d'autres produits de pâtisserie.

Une analyse a été faite sur l'acceptabilité de pains à différents taux d'incorporation de farine de manioc, ainsi que certains paramètres technologiques. Parmi les cinq variétés les plus répandues au Sénégal, la variété Soya a été utilisée pour produire de la farine de manioc à partir de la râpuration des tubercules séchés et moulus. Le choix du manioc Soya est motivé par sa large répartition géographique, ses couleurs et une granulométrie de farine très proches de celle du blé.

Le tableau suivant montre la quantité de farine de manioc utilisable pour certaines préparations:

Tableau 3 : Contenance d'aliments en farine de manioc

Aliments	Apport en farine de manioc
Pain	20%
Biscuits	5 à 25%
Nouilles	10%

La plupart des boulangeries professent leur volonté d'explorer la substitution de la farine de blé par de la farine de manioc. D'autres sont s'avèrent être méfiantes. Alors, il existe une nécessité d'effectuer des campagnes d'informations, afin de fournir aux industries alimentaires les informations techniques dont elles ont besoin, en mettant l'accent sur l'absence de cyanure dans la farine de manioc.

4.1.1.3. Le gari

Le gari est une semoule de manioc partiellement torréfiée, avec un léger goût fermenté et aigre. En Afrique de l'Ouest, il est le plus consommé et le plus vendu des produits alimentaires à base de manioc. Il est délayé dans de l'eau, chauffée ou non, pour obtenir une pâte consistante que l'on accompagne d'une sauce au choix. Le gari peut être jaune (s'il est mélangé à l'huile de palme) ou blanc.

L'achat de gari est lié à sa durée de conservation relativement longue et sa facilité de préparation.

Pour ces trois produits, des caractéristiques spécifiques du manioc influencent significativement les opérations de transformation sont:

4.1.2. Caractéristiques organoleptiques

L'étude de marché a montré qu'il existe une variété particulière de manioc qui sert de modèle à l'appréciation des consommateurs. Il s'agit du manioc blanc pour la production de l'attiéké. Les consommateurs ont un regard particulier sur la couleur, le goût et la texture après cuisson.

4.1.2.1. La périssabilité

Le manioc est un tubercule qui présente un taux de périssabilité très élevé (stabilité de 2 à 3 jours, avec des pertes élevées dans la chaîne de la production à la consommation. Nous considérons un rendement de 70% pour 1kg de manioc acheté.

4.1.2.2. Les substances toxiques

Le manioc contient des substances toxiques dangereuses qui peuvent libérer le HCN. Le HCN est volatile et se dissout facilement dans l'eau. Cependant, la compression favorise l'élimination des cyanures. Le contenu de ces substances varie largement selon les variétés de manioc. Des recherches ont produit des variétés améliorées de manioc à bas contenu en substances toxiques teneur acceptable pour la consommation humaine).

4.2. Analyse de l'environnement concurrentiel et localisation de l'entreprise.

4.2.1. Analyse de l'environnement concurrentiel

4.2.1.1. Champ de concurrence

Les principaux concurrents de la TRAMSEN sont subdivisés selon le type de produit offert. Concernant la production de l'attiéké, notre produit phare, les entreprises concurrentes sont d'environ une dizaine, toutes installées en Casamance, dans des conditions informelles. Elles ne suivent aucune norme de qualité et sont peu crédibles.

En ce qui concerne la farine de manioc, le concurrent le plus important est la société nationale des Grands Moulins de Dakar (GMD). Leurs fournitures en farine de blé vont à l'endroit de toutes les entreprises agro-industrielles existantes et des ménages. Il existe également des farines importées venant des pays d'Europe. D'après Rudolf Brenne MANN et Sabine SEPARI : « Les entreprises évoluent dans un univers en constante mutation. Celle-ci vient de l'ouverture des marchés, des rapprochements qui s'opèrent entre entreprises, de la diffusion de plus en plus rapide des technologies de l'information et de la communication. Tous ces

événements ont eu pour conséquence de modifier les règles du jeu concurrentiel. Dans ce contexte, l'idée de comparer les pratiques des concurrents a eu tendance à se généraliser. Il s'agit aujourd'hui non seulement d'observer la stratégie poursuivie par telle entreprise qui fait référence dans son domaine, mais aussi d'envisager les modes d'organisation de ses différents services... Si veille sur les changements de l'environnement est fondamental pour l'entreprise est fondamental pour l'entreprise, ce n'est pas en soi une démarche particulièrement nouvelle. Les nouveautés constatées en la matière ses dernières années sont davantage liées à la rapidité de ses changements. En effet, la concurrence n'est plus seulement locale mais internationale. »

4.2.1.2. Analyse « PESTEL » des influences environnementales

Notre analyse PESTEL consiste à identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux, qui auront une influence sur l'organisation et la gestion de la société TRAMSEN. D'où l'appellation « analyse PESTEL » du tableau suivant :

Tableau 4 : Analyse PESTEL de l'environnement concurrentiel de la TRAMSEN

ELEMENTS	COMPOSANTES	OPPORTUNITES	MENACES
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Risque politique • Lois sur la concurrence • politique fiscale • Politique monétaire • Droit du travail au Sénégal • La bonne gouvernance. 	Stabilité politique et sécurité sociale accrue, favorables au démarrage et à la continuité des activités économiques à forts investissements.	Fiscalité rigide pour les investissements en fonds hybrides.
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'inflation et d'intérêt • Pouvoir d'achat • Politiques économiques et budgétaires • Croissance économique • Coût du baril de pétrole. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'inflation maîtrisé ; • Taux d'intérêt en baisse dans la zone UEMOA ; • Bonne croissance économique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir d'achat globalement faible ; • Taux de chômage élevé.
SOCIETAL	<ul style="list-style-type: none"> • Démographie : taux de croissance de la population • Niveau d'éducation • Niveau d'intégration culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Population jeune à croissance forte (2,5%/an) ; • Population jeune ; • Société civile active : existence d'une organisation des consommateurs 	Taux d'alphabétisation faible.
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Dépense de l'Etat en recherche et développement • Vitesse de transfert de technologie • Taux d'obsolescence 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux élevé d'accès aux TIC ; • Disponibilité d'une main d'œuvre potentielle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible financement de la recherche ; • Faible transfert de technologie.
ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité sociale • Interconnexion avec les autres Etats 	<ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises sont moins polluées ; • Réseau routier minimum existant. 	Pas de réglementation sur l'environnement.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Droit du travail • Normes comptables • Les jurisprudences 	Normes comptables efficaces.	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption élevée entraînant une hausse des coûts ; • Justice inefficace.

Source: nous-même.

Le tableau ci-dessus identifie les influences environnementales de la TRAMSEN qui ont été importantes dans le passé et qui peuvent toujours gagner ou perdre de l'impact dans le futur. L'évolution de ces facteurs doit être prise en compte par l'administration pour des perspectives meilleures de l'activité de la société.

4.3. Localisation

Le choix de la localisation du site de réalisation du projet prend en considération les facteurs suivants:

- la proximité de la matière première (disponibilité des variétés de tubercules de manioc frais adaptées aux productions envisagées);
- les conditions et les coûts de transport des matières premières;
- les coûts d'accès à certains facteurs de production très avantageux (eau courante et main d'œuvre);
- disponibilité d'électricité et régularité des approvisionnements.
- Des conditions fiscales favorables.

En considérant les critères énumérés en sus, le département de Thiès est le lieu que nous avons choisi pour l'installation de notre unité de production.

4.4. Approvisionnement

Le manioc est cultivable au Sénégal sur presque toute l'année, c'est à dire de Janvier à Novembre¹⁰. La société TRAMSEN peut répondre au besoin d'approvisionnement en s'approvisionnant sur différents marchés, en fonction des périodes des zones de production.

Selon le rapport de l'APIX sur l'agrobusiness au Sénégal (2013), le manioc est cultivable de Janvier à Novembre dans les zones de production irriguée. Quant aux zones pluviales, elles sont favorables à la culture du manioc durant la période de l'hivernage, c'est à dire de Juillet à Novembre.

¹⁰ Fiche d'opportunité sur l'agrobusiness au Sénégal, APIX 12/03/2013

Chapitre 5: STRATEGIE COMMERCIALE

5.1. Stratégie produit

Les produits seront cuits et stérilisés sous vide, afin de permettre leur conservation à température ambiante. En effet, pour réduire les coûts de production, la chaîne de froid sera assurée par les revendeurs ou les consommateurs directs, eux-mêmes.

5.1.1. Stratégie conditionnement du produit (packaging)

L'étude préconise deux conditionnements différents en fonction des segments de marché étudiés:

- des sachets de 1 kg pour la consommation des foyers, en soignant particulièrement la présentation de l'emballage et de l'étiquetage;
- des paquets de 10 kg pour la RHD. Ces différents paquets doivent être emballés dans des ou des cageots en plastique de 10 kg chacun.

5.1.2. Stratégie prix

En se basant sur les informations recueillies au cours de cette étude, les prix de vente suivants sont recommandés :

- sachet de 1 kg net vendu aux supermarchés: 700 FCFA/kg;
- paquet de 10 kg net vendu pour la RHD: 550 FCFA/kg.

5.2. Stratégie de distribution

Le but de notre stratégie de distribution est de faire de nos produits des aliments facilement visibles et disponibles dans les lieux que nos consommateurs potentiels ont l'habitude de fréquenter.

Ainsi, les principaux points de distribution sont les restaurants, les supermarchés, les marchés communaux et autres boutiques spécialement destinées à l'alimentation.

5.2.1. Les supermarchés et distribution moderne

Il est indispensable de s'appuyer sur les supermarchés et sur la distribution moderne, avec la mise en place d'une campagne de mise en avant du PDM emballé sous vide;

5.2.2. Le marché de la restauration hors domicile (RHD)

Nous accorderons une priorité à la mise en place de partenariats avec les grands et petits restaurants subventionnés pour les universités et travailleurs. Nous aurons à privilégier le service de livraison direct à cette catégorie de clients très sensibles aux solutions qui les exonèreraient de la corvée du marché au jour le jour.

Exportation: Nous comptons introduire le produit sur le marché international, et notamment vers les pays qui sont de gros importateurs de manioc et où le marché potentiel pour ce type de produits est important, comme le Gabon, la Guinée équatoriale ou la République centrafricaine. Il faudra viser les marchés européens, en exportant par le biais des enseignes qui se sont déjà déclarées intéressées pour des tests sous réserve du respect des normes internationales.

Les actions commerciales devraient, au lancement du produit, avoir pour objectif le positionnement sur le segment RHD, de loin le plus important. Les cantines constitueront de ce fait une des cibles à privilégier, compte tenu de leur grande capacité d'achat. Cependant, il est aussi important de mettre en relief des réalités à prendre en considération face aux petites entreprises :

- Leurs délais de paiement sont longs;
- Leur prix minimum entraîne une faible marge par produit ;
- Les clients sont exigeants sur la qualité et la régularité du produit ;
- Il est conseillé de faire des ristournes pour fidéliser les clients.

Toutefois, la pénétration de ce sous-segment du marché a pour avantage de réduire le coût de la logistique.

5.3. Stratégie de communication

Le premier volet de la stratégie de communication sera une publicité sur les lieux de vente (PLV) dans les supermarchés, avec des démonstrations et des dégustations en magasins, avec des distributions de livrets concernant de nos produits sous vide et leurs avantages.

Cette stratégie pourrait aussi être accompagnée de messages publicitaires utilisant d'autres moyens tels que la presse, la télévision et la radio.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TROISIEME PARTIE:
ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE

L'ensemble des actions visant à la mise sur pied de la société TRAMSEN nécessite de mobiliser les ressources requises. L'objectif de cette partie est de présenter le coût du projet et de définir les modalités de financement de la société. Nous ferons également une estimation de la rentabilité du projet.

Dans cette partie, les états financiers prévisionnels sont développés sur une période de six ans, sur la base des hypothèses suivantes:

- 250 jours d'activité par an;
- les prix sont constants aussi bien pour les acquisitions de matériels et des consommables que sur la vente des produits ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6: ESTIMATION DU COÛT DU PROJET

6.1. Prévisions de ventes

Les prévisions de ventes ont été faites à partir du positionnement commercial recommandé dans les conclusions de l'étude de marché sur la ville de Dakar. Sur cette base, la production de 546 tonnes par an sera écoulee à travers deux canaux de distribution. La répartition selon les points de vente sera faite de la manière suivante:

- 30%, soit environ 163 000 unités de 1kg, à travers les supermarchés et chez des commerçants agréés dans les marchés locaux;
- 70%, soit 383 000 unités de 1 kg, à travers le circuit de la RHD.

Notons que les prix de vente restent constants sur toute la période de prévision.

Le prix de sortie d'usine prévu est de 457 FCFA/kg hors taxes. Ce prix est le coût moyen unitaire pondéré de chaque produit, différent du coût de production, comme l'indique l'annexe 3 (Structure des coûts). Ce prix représente le prix moyen du kilogramme d'attiéké vendu, sachant que les prix de ventes sur les différents marchés sont :

- sachet de 1 kg net vendu aux supermarchés: 700 FCFA TTC/kg;
- paquet de 10 kg net vendu pour la RHD: 550 FCFA TTC/kg.

Tableau 5 : Tableau des prix et des recettes probables en fonction des secteurs de vente

SEGMENTS	Prix HT (CFA)	PRODUCTION ANNUELLE	
		Quantités	Recettes
Supermarchés	700.0	163,800.0	114,660,000.0
Rest. Hors dom	550.0	383,000.0	210,650,000.0
Total			325,310,000.0

Source : nous-même

6.2. Coûts hors exploitation : les investissements

Les investissements de base nécessaires à la création de la société et à la production seront effectués au début de la première année d'activité. Mais ces investissements ne seront pas tous effectués au démarrage de l'unité.

Parmi les investissements prévus avant le démarrage de l'exploitation, figurent les frais d'établissement. Le coût total de ces travaux préparatoires est estimé à 2 millions de francs CFA. Le détail est donné dans le tableau ci-après (les montants sont en francs CFA).

ELEMENTS	MONTANTS PREVUS
Frais notariat	500,000.0
Frais d'enregistrement au RCCM (dont:)	37,170.0
<i>Droit fixe</i>	20,000.0
<i>Droit de greffe</i>	7,500.0
<i>Droits d'enregistrement</i>	4,000.0
<i>TVA</i>	5,670.0
Frais de publication de l'avis de création au journal "Le Soleil"	16,000.0
Frais de déclaration fiscale d'existence	5,000.0
Caution bureau siège	500,000.0
Frais ouverture de compte	22,000.0
Abonnement Eau - Electricité - Téléphone	100,000.0
Frais d'enregistrement du procès-verbal de nomination des dirigeants	18,000.0
Frais d'enregistrement de l'attestation de domiciliation	18,000.0
Autres frais d'aménagement	65,000.0
Frais d'études supplémentaires	600,000.0
Marge d'imprévu (10%)	118,017.0
TOTAL FRAIS D'ETABLISSEMENTS	1,999,187.0

Première année	Montants
Frais d'établissement	2,000.0
Equipements de bureau	2,220.0
Matériel de production importé	12,700.0
Matériel acquis localement	7,000.0
Matériel de transport	19,500.0
Petit matériel et outillage	1,210.0
<i>Total première année</i>	<i>44,630.0</i>
Deuxième année	
Construction et terrain (2000m ²)	40,250.0
Imprévus (10% des investissements)	8,488.0
TOTAL	93,368.0

Le programme des investissements se chiffre à 93,37 millions de FCFA en tout, sur 6 ans. Pour la première année, les investissements s'élèveront à 49,093 millions (imprévus inclus).

L'ensemble des investissements est donné dans l'annexe 1. En annexe 2, se trouve le tableau des amortissements des immobilisations.

6.3. Coûts liés à l'exploitation

6.3.1. Les coûts directs de production

Les coûts directs de production sont évalués à partir des prix du marché. Pour notre projet, ils concernent les facteurs de production et de distribution suivants: la matière première (manioc), les emballages et les frais de transport des matières premières et des produits finis.

Le calcul des coûts directs est établi sur la base des unités de conditionnement pour la vente en gros, à la sortie de l'usine. Les marges sur coûts directs sont calculées à partir des prix de vente (maximum) relevés comme acceptables par l'étude de marché. Le tableau de l'annexe 3 présente la structure détaillée des coûts directs de production et des marges brutes.

Les trois postes de charge qui pèsent sur la structure des coûts directs de production sont énumérés comme suit:

Tableau 6 : Charges importantes incluses dans le coût direct d'exploitation

Éléments du coût direct de production	Taux
Matière première (Manioc : tubercule frais)	63,57%
Emballages	17,80%
Gasoil chaudière	08,48%
TOTAL	89,37%

Source : nous-même.

L'état des dépenses en frais directs de production et des marges brutes dégagées par an sur les six premières années se présente dans le tableau suivant (les montants donnés en milliers de francs CFA).

Notons que le coût direct de production par unité de 1 kg est de 344 francs CFA et que le taux de marge brut est de 30%. Les résultats des tableaux suivants sont donnés par les formules suivantes:

$$\text{Marge brute} = \text{Quantité mensuelle} \times \text{Prix de vente HT} \times \text{taux de marge brute}$$

Ou

$$\text{Marge brute} = \text{Quantité mensuelle} \times \text{Prix de vente HT} \times 30\%$$

Et

Coût de production = Quantité mensuelle × Coût unitaire de production

Coût total de production

= Quantité totale mensuelle × Coût unitaire de production

Tableau 7 : Marge brute et cout direct de production

	Quantités mensuelles	Prix HT	Marge brute
Détail	15 166,7	473	2 152 150
Gros 10kg	1 516,7	394	179 270
Gros 50kg	303,3	394	35 854
Totaux	45 500,0		2 367 274

Source : nous-même.

	Quantités mensuelles	Coût unitaire de production	Coût direct de production
Détail	15 166,7	344	5 217 333,3
Gros 10kg	1 516,7	344	521 733,3
Gros 50kg	303,3	344	104 346,7
Totaux	45 500,0	344	5 843 413,3

Source : nous-même.

6.3.2. Frais de personnel

L'effectif de la TRAMSEN, pour le début de l'activité, sera de 27 personnes. Nous prévoyons, une stabilité des salaires des employés pendant les 6 premières années.

Des charges patronales seront appliquées au salaire net, pour former la masse salariale brute de l'employé. Selon l'Institut de prévoyance Retraite du Sénégal, le taux de cotisation est fixé à 8 % pour le régime général de retraite. Ces données nous permettront de calculer la charge patronale applicable à nos prévisions.

Les salaires s'élèvent à 97 800 000FCFA par an, soit 8 150 000FCFA par mois. Les charges patronales représentent 7% des salaires. Pour chaque année, le total de ces charges sera de 7 824 000FCFA. Ainsi, la masse salariale globale s'élèvera à 105, 624 millions de francs CFA.

Le tableau de l'annexe 4 donne le détail des salaires et des charges patronales prévues sur les six (6) années.

6.3.3. Frais généraux

Les frais généraux sont les dépenses qui n'entrent pas directement dans la production, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. L'annexe 5 nous donne le détail de ces charges.

Les frais généraux comportent des charges fixes et des charges variables. L'électricité est une charge qui englobe une composante variable et une composante fixe. Cependant, les autres charges énumérées dans le tableau sont des charges fixes. Le total des charges fixes s'élève alors à 2,470 millions par mois et 23,740 millions pour la première année.

6.4. Besoin en fond de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est fortement influencé par les conditions de vente de l'entreprise et par sa politique d'approvisionnement en matières premières. Il découle notamment des avances fournisseurs à verser, des crédits clients, de la constitution de stocks.

Le tableau suivant met en exergue nos conditions de recouvrement des ventes :

Tableau 8 : Table des taux de recouvrement des créances

	Comptant	A 15 jours	A 30 Jours	A 45 jours
Supermarchés	30%	45%	15%	10%
Restaurants	45%	30%	25%	0
Détail	100%	0	0	0

Source : nous-même.

L'approvisionnement en manioc se fera deux fois par semaine, dans le but de réduire les coûts de stockage et d'avoir du manioc frais au moment de la production. Le deuxième règlement mensuel des producteurs de manioc (agriculteurs) se fera le 30^{ème} jour de chaque mois. Les autres frais seront payés au plus tôt dans un intervalle de 4 jours ouvrés après les fournisseurs de la matière première.

L'annexe 6 présente le détail des besoins et des ressources d'exploitation. Au terme des calculs, le besoin en fond de roulement s'élève à 99,136 millions de francs CFA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 7: FINANCEMENT DE LA SOCIETE TRAMSEN SA

7.1. Structure financière

Le montant global du projet TRAMSEN se chiffre à 192,5 millions de francs CFA répartis comme suit:

- Investissements: 93,368 millions de francs CFA;
- Besoins en Fonds de Roulement (BFR): 99,136 millions de francs CFA.

Il est prévu que cette somme provienne des apports en numéraire des actionnaires et d'un emprunt double remboursable sur 5 ans.

Le capital social sera financé, à moitié, par fonds propres. L'autre moitié du financement provient d'une levée de dette, dès la première année.

Nous estimons à 8% le taux de remboursement des emprunts. Le remboursement du premier emprunt se fera après un an d'activité, sur une période de 3ans. Les intérêts seront payés dès la 1^{ère} année. Le second emprunt sera effectué, deux ans après la 1^{ère} dette de la première année, pour 3ans, au taux de 7%. En effet, l'entreprise compte contracter un emprunt unique équivalent au double du capital.

Le tableau ci-dessous présente le détail du financement du projet, et le mode d'amortissement des emprunts.

Tableau 9 : Structure financière et table des emprunts

FINANCEMENT DU PROJET	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6					
Ressources	192,504.8	96,252.4	192,504.8	96,252.4	96,252.4	96,252.4					
Capitaux propres	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4					
Emprunt(50%)	96,252.4		96,252.4								
Emplois	44,630.0	32,084.1	64,168.3	64,168.3	34,227.3	2,101.8					
Acquisitions	44,630.0										
Remboursement emprunt		32,084.1	64,168.3	64,168.3	32,084.1						
Dividendes					2,143.1	2,101.8					
Variation du BFR	99,136.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
Variation du FR	147,874.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
Variation Etat de trésorerie	48,738.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0					
TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES EMPRUNTS											
	Dette 1	Annuités	Int.(8%)	Payé	Solde	Dette 2	Annuités	Int. (7%)	Payé	Solde	
Année 1	96,252.4	0.0	7700.1935	7,700.2	96,252.4						
Année 2	96,252.4	32,084.1	7700.1935	39,784.3	64,168.3						
Année 3	64,168.3	32,084.1	5133.5	37,217.6	32,084.1	96252.4	32084.1	6737.7	38821.8	64168.3	
Année 4	32,084.1	32,084.1	2566.7	34,650.9	0.0	64168.3	32084.1	4491.8	36575.9	32084.1	
Année 5						32084.1	32084.1	2245.9	34330.0	0.0	
Synthèse des emprunts											
	Dette	Annuités	Int.	Payé	Solde	Int eff/an					
Année 1	96,252.4		7700.1935	7,700.2	96,252.4	8.00%					
Année 2	96,252.4	32,084.1	7700.1935	39,784.3	64,168.3	8.00%					
Année 3	160,420.7	64,168.3	11871.1	76,039.4	96,252.4	7.40%					
Année 4	96,252.4	64,168.3	7058.5	76,039.4	64,168.3	7.33%					
Année 5	32,084.1	32,084.1	2245.9	71,226.8	0.0	7.00%					

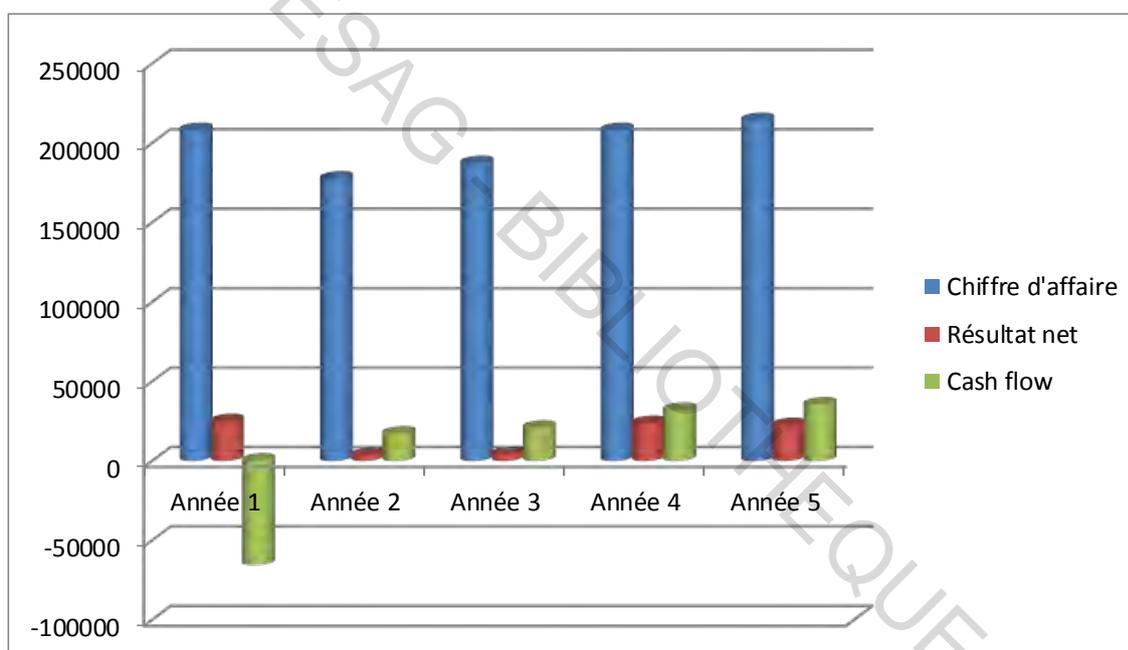
Source : nous-même.

7.2. Analyse de la viabilité financière du projet TRAMSEN SA

Suite à la description de la structure financière, nous pourrons, à travers les tableaux cités ci-après, connaître la capacité de la société à dégager des gains sur le long terme. Ainsi, nous pourrons déduire si le projet est viable ou non. Les tableaux que nous avons choisi d'analyser sont :

- Le compte des résultats prévisionnel (Annexe);
- Le calcul de la valeur actuelle nette (VAN) du projet (Annexe 8).

Graphique 2 : Evolution du chiffre d'affaire, du résultat net et du cash-flow prévisionnels



Source : nous-même.

Il ressort de ce graphique que la société TRAMSEN dégage une faible rentabilité financière par rapport au chiffre d'affaire. Sur les 5 premières années, le résultat le plus élevé s'observe dans la quatrième (4ème) année ; il vaut 15% du chiffre d'affaire. Quant au résultat le plus faible, il se situe en année 2 et représente 2% du chiffre d'affaire. La faiblesse des résultats par rapport aux chiffres d'affaires ne doit pas décourager l'exploitation. Il s'agit d'un grand investissement qui pèse sur les premières années, mais génère des profits croissant à une échelle très longue du temps.

CONCLUSION GENERALE

Le développement des pays de l'Afrique subsaharienne est marqué par des forts taux de croissance enregistrés ces dernières années. L'un des piliers de ce développement est le secteur privé composé de grandes entreprises, notamment les sociétés agro-alimentaires. C'est pourquoi l'Etat Sénégalais met à la disposition du public, des forfaits fiscaux, afin d'inciter les potentiels investisseurs à s'établir dans le pays.

Notre projet de création d'une société de transformation du manioc se situe également dans le cadre de l'investissement dans l'agro-alimentaire. Ce projet de 192,5 millions de francs CFA bénéficie de réelles opportunités et richesses naturelles disponibles mais peu exploitées qui constituent un levier de croissance économique et sociale. La société TRAMSEN est spécialisée dans la production d'aliments dérivés du manioc.

D'abord, nous avons effectué une étude de marché a démontré qu'il existe un grand nombre de demandeurs des produits, vu la présence importante d'étrangers et du taux élevé de l'intégration culturelle au Sénégal. Ensuite, nous avons effectué une étude de faisabilité technique pour vérifier si les conditions environnementales et matérielles étaient suffisantes pour le démarrage de l'activité. Enfin, une étude financière du projet fait ressortir un taux de rentabilité faible par rapport aux investissements et dépenses injectées. Cependant, puisqu'il s'agit d'une activité de long terme, l'entreprise connaîtra une croissance et une maturité sur le long terme.

Ainsi, la production d'aliments dérivés du manioc est un projet faisable au Sénégal.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau des investissements

ELEMENTS	POIDS	MONTANTS (CFA)
Frais d'établissements	20%	2 000 000
Mobilier et matériel/usine	20%	
Mobilier et matériel de bureau		720 000
Matériel informatique		1 000 000
Logiciels de gestion		500 000
Sous-Total		2 220 000
Infrastructures et constructions	5%	
Préparation du site		4 000 000
Clôture usine (50 000f/m linéaire)		2 500 000
Bâtiments et bureaux (75000F/m ²)		33 750 000
Sous-Total		40 250 000
Matériel de production	10%	
<i>Matériel importé</i>		
Autoclave de stérilisation et paniers		3 000 000
coupeuse		1 500 000
Conditionneuse d'attieke en sachet thermosoudés		2 000 000
Peseuse et étiquetage		1 500 000
Générateur de vapeur à gasoil		2 000 000
Système de traitement des eaux		2 700 000
Total matériel importé		12 700 000
Transport de matériel importé		3 000 000
Pièces de rechange (3%matériel)		381 000
Droits de douane		700 000
<i>Matériel acquis localement</i>		
Matériel local		7 000 000
Sous-Total matériel de production		23 781 000
Matériel de transport		
Véhicule (Camionnette diesel 4.3t)		19 500 000
Sous-Total		19 500 000
Petit matériel	20%	
Palettes en bois		10 000
Caisses en bois		100 000
Matériel de nettoyage		100 000
Matériel de promotion des produits		1 000 000
Sous-total		1 210 000
Total des acquisitions		84 880 000
Imprévus	10%	8 488 000
Total des acquisitions et imprévus		93 368 000

Annexe 2 : Tableau des immobilisations sur 6 ans (en millions de FCFA)

Rubriques	Montant	Durée	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Val résidu
Frais d'établissement	2,000	5	400	400	400	400	400	0	0
Matériel informatiq	1,000	3	333	333	333				0
Bâtiments	40,250	20	2,013	2,013	2,013	2,013	2,013	2,013	28,175
Matériel de product	23,781	10	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	2,378	9,512
Mobilier et mat bure	720	5	144	144	144	144	144		0
Véhicule	19,500	5	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900		0
Imprévus	8,488	10	849	849	849	849	849	849	3,395
Total	95,739		10,017	10,017	10,017	9,683	9,683	5,239	41,083
Valeur nette comptable			85,722	75,706	65,689	56,005	46,322	41,083	0

Annexe 3 : Structure des coûts de production

Pour 2 Tonnes d'Attikié conditionnés en sachets de 1kg et de 10kg

LIBELLE	PU (FCFA)	UNITE	POUR 2000 Kg		
			Qté	Valeur	%
Manioc frais	150	Kg	5000	750000	63.57%
transport approvision. usine	12	kg	3000	36000	3.05%
Emballages pour 1Kg	300	Paquets de 1	700	210000	17.80%
Sac de 10kg	300	sac	70	21000	1.78%
sac de 50kg	300	sac	14	4200	0.36%
produits entretien	500	Litre	5	2500	0.21%
Gazoil chaudière	500	litre	200	100000	8.48%
Electricité	117.3	KwH	120	14076	1.19%
transport livraison produit fini	12	Kg	3500	42000	3.56%
Coût direct théorique				1,179,776.00	100%
Perte 2%				23595.52	
Total Coût direct				1,203,371.52	
Coût direct/unité (CFA/Kg)				344	
Taux de marge		Kg		33%	
Prix de vente HT				457	
Produit		CMUP	Foyers	RHD	
Prix de vente usine HT		457	534	419	
TVA(18%)		89	96	76	
Prix de vente usine TTC		585	630	495	
Marge distributeurs (10%)		65	70	55	
Prix consommateur		651	700	550	

Annexe 4 : Tableau des frais de personnel

En francs CFA

Postes	Fonctions	salaire mens/pers	Effectif sur 6 ans	Sal mens/eff	Salaire annuel/pers	Salaire Effectif/an
Responsables d'unités	Management	1,300,000.0	1	1,300,000.0	15,600,000.0	15,600,000.0
	Marketing	1,000,000.0	1	1,000,000.0	12,000,000.0	12,000,000.0
Responsables Financiers	Comptabilité et trésorerie	800,000.0	2	1,600,000.0	9,600,000.0	19,200,000.0
Resp. approvisionnement et	des Ressources Humaines	600,000.0	1	600,000.0	7,200,000.0	7,200,000.0
Chauffeurs	Liaison, collecte	250,000.0	3	750,000.0	3,000,000.0	9,000,000.0
technicien electronicien	Suivi, maintenance					
	des outils de production	350,000.0	1	350,000.0	4,200,000.0	4,200,000.0
Ouvriers de production	Ouvriers de production	150,000.0	15	2,250,000.0	1,800,000.0	27,000,000.0
Gardiens/Agents entretien	Gardinage nuit et jour					
	entretien des locaux	100,000.0	3	300,000.0	1,200,000.0	3,600,000.0
Totaux		4,550,000.0	27	8,150,000.0	54,600,000.0	97,800,000.0
taux de charges patronales						8%
Total charges patronales						7,824,000.0
Masse salariale totale/an						105,624,000.0

Annexe 5 : Tableau des frais généraux

En Francs CFA

Assurances diverses (Véhicule, matériel, maladie)		4,000,000.0	4,000,000.0	4,000,000.0	4,000,000.0
Carburant	300,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0
Electricité (montant minimum)	500,000.0	6,000,000.0	6,000,000.0	6,000,000.0	6,000,000.0
Entretien véhicule	100,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0
Formation	900,000.0	900,000.0		900,000.0	
Formation, séminaire			1,500,000.0	1,500,000.0	1,500,000.0
Fourniture de bureau	60,000.0	720,000.0	720,000.0	720,000.0	720,000.0
Maintenance des outils de production			2,000,000.0	2,000,000.0	2,000,000.0
Petit outillage, équipement sécurité	30,000.0	360,000.0	360,000.0	360,000.0	360,000.0
Produits d'entretien	30,000.0	360,000.0	360,000.0	360,000.0	360,000.0
Publicité, communication	150,000.0	1,800,000.0	1,800,000.0	1,800,000.0	1,800,000.0
Téléphone	300,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0	3,600,000.0
Transports divers	100,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0	1,200,000.0
Total		2,470,000.0	23,740,000.0	26,340,000.0	27,240,000.0

Annexe 6 : Tableau d'évaluation du besoin en fond de roulement

En millions de francs CFA

Désignation	Délai (j)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Stocks matière première	5.0	4,265.625	4,265.625	4,265.625	4,265.625	4,265.625	4,265.625
Créances clients	15	2,221.538	2,221.538	2,221.538	2,221.538	2,221.538	2,221.538
<i>Détail</i>		<i>1,488.430</i>	<i>1,488.430</i>	<i>1,488.430</i>	<i>1,488.430</i>	<i>1,488.430</i>	<i>1,488.430</i>
<i>Gros</i>		<i>733.108</i>	<i>733.108</i>	<i>733.108</i>	<i>733.108</i>	<i>733.108</i>	<i>733.108</i>
Total Actif circulant		6,487.163	6,487.163	6,487.163	6,487.163	6,487.163	6,487.163
Salaires		97,800.000	97,800.000	97,800.000	97,800.000	97,800.000	97,800.000
Organismes sociaux		7,824.000	7,824.000	7,824.000	7,824.000	7,824.000	7,824.000
Total Passif circulant		105,624.000	105,624.000	105,624.000	105,624.000	105,624.000	105,624.000
BESOIN DE FINANCEMENT		99,136.837	99,136.837	99,136.837	99,136.837	99,136.837	99,136.837

Annexe 7 : Compte de résultats prévisionnel sur les dix (10) premières années

En milliers de francs CFA

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'aff. TTC	208,000.0	177,450.0	187,200.0	208,000.0	214,240.0	220,667.2	227,287.2	234,105.8	241,129.0	248,362.9
Chiffre d'aff. HT	176,271.2	150,381.4	158,644.1	176,271.2	181,559.3	187,006.1	192,616.3	198,394.8	204,346.6	210,477.0
Achat Matières premières	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6	4,265.6
Frais généraux	18,140.0	18,140.0	20,640.0	20,740.0	20,740.0	20,740.0	20,740.0	20,740.0	20,740.0	20,740.0
Frais de personnel	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0	105,624.0
Valeur ajoutée	52,507.2	26,617.4	32,380.1	49,907.2	55,195.3	60,642.1	66,252.3	72,030.8	77,982.6	84,113.0
Impôts et taxes	9,451.3	4,791.1	5,828.4	8,983.3	9,935.2	10,915.6	11,925.4	12,965.5	14,036.9	15,140.3
Excédent Brut d'Exploitation	43,055.9	21,826.2	26,551.7	40,923.9	45,260.2	49,726.5	54,326.9	59,065.2	63,945.7	68,972.7
Dotations aux amortissem	10,017.0	10,017.0	10,017.0	9,683.0	9,683.0	5,239.0	5,239.0	5,239.0	5,239.0	5,130.0
Résultat d'exploitation	33,038.9	11,809.2	16,534.7	31,240.9	35,577.2	44,487.5	49,087.9	53,826.2	58,706.7	63,842.7
Gains financiers										
Charges financières	7,700.0	7,700.0	11,871.1	7,058.1	2,245.9		7,700.0	7,700.0	11,871.1	7,058.1
Résultat financier	-7,700.0	-7,700.0	-11,871.1	-7,058.1	-2,245.9	0.0	-7,700.0	-7,700.0	-11,871.1	-7,058.1
Résultat Activités Ordinaire	25,338.9	4,109.2	4,663.6	24,182.8	33,331.3	44,487.5	41,387.9	46,126.2	46,835.6	56,784.6
Impôt sur les sociétés (33%)	500.0	500.0	500.0	500.0	10,999.3	14,680.9	13,658.0	15,221.7	15,455.8	18,738.9
Résultat net	24,838.9	3,609.2	4,163.6	23,682.8	22,331.9	29,806.6	27,729.9	30,904.6	31,379.9	38,045.7
% CA	11.94	2.03	2.22	11.39	10.42	13.51	12.20	13.20	13.01	15.32
Var BFR	99,136.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0				
Cash-flow	-65,544.2	17,033.1	20,721.0	31,929.2	35,314.6	38,797.4	42,389.3	46,086.5	49,895.9	53,817.0

Annexe 8 : Calcul de la valeur actuelle nette du projet

Investissement	93,368.0										
Cash-flow		-65,532.0	17,035.1	20,723.2	31,940.6	35,325.0	38,810.9	42,401.5	49,099.7	49,908.0	53,832.3
k		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Capital		96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4	96,252.4
coût dette		8.00%	8.00%	7.40%	7.33%	7.00%		8.00%	8.00%	7.40%	7.33%
Dette		96,252.4	96,252.4	160,420.7	96,252.4	32,084.1		96,252.4	96,252.4	160,420.7	96,252.4
taxe dette (18%)		18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%
CMPC		8.28%	8.28%	7.54%	8.01%	8.94%	10.00%	8.28%	8.28%	7.54%	8.01%
CF actualisés		-60,520.9	14,529.4	16,661.6	23,472.7	23,027.4	21,907.7	31,556.9	31,556.9	31,556.9	31,556.9
Somme CF actualisés		165,305.6									
VAN		71,937.6									

Annexe 9 : questionnaire sur le projet TRAMSEN

SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GENERAUX

A- Renseignements sur la collecte

N°	Question	Réponses	Passer à
1	Enquêteur		
2	Date de l'interview		
3	Résultat de la collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Interview 1 • Complète 2 • Interview 3 • Incomplète 4 • Questionnaire vide 5 • 	1 → 5
4	Raison de non réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Refus 1 • Absence 2 • Incapacité 3 	
5	Jugement de la qualité de l'interview	<ul style="list-style-type: none"> • Très bonne 1 • Bonne 2 • Passable 3 • Mauvaise 4 • Très mauvaise 5 	

B. Renseignements sur la saisie

N°	Question	Réponses	Passer à
6	Agent de saisie		
7	Date de saisie		

Renseignements sur l'entreprise

N°	Question	Réponses	Passer à
8	Raison sociale		
9	Cible		
10	Ville		
11	Quartier		
12	Localisation exacte		
13	Type de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Sénégalais • Etrangers 	
14	Personne interviewée		
15	Fonction		
16	Contacts <i>Adresse :</i> <i>Téléphone :</i> <i>E-mail :</i>		

SECTION 2 : TENDANCE DES REPAS A BASE DE MANIOC

(Cette partie ne concerne ni les supermarchés, ni personnes physiques.)

N°	Question	Réponses	Passer à
17	Quel est le nombre moyen de plats servis par jour ?		
18	Quelle est la part des plats afriains dans le Chiffre d'affaire global ?		
19	Quels sont les compléments souvent utilisés pour la consommation de ces plats ? Préciser si autres	<ul style="list-style-type: none"> • Attieke (oui ou non ?) • Batons manioc • Frites • Pate de céréales • Riz • Placali • Autres 	
20	Ordre de préférence des clients	<ul style="list-style-type: none"> • 1er • 2E • 3E • 4E • 5E 	
21	Ordre de coût d'achat élevé	<ul style="list-style-type: none"> • 1er • 2E • 3E • 4E • 5E 	

SECTION 3 : UTILISATION/CONSOMMATION DU MANIOC

(Ne concerne pas les supermarchés)

N°	Question	Réponses	Passer à
22	Des repas à base de manioc sont-ils consommés dans votre espace ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 → Q25
23	Quel est à peu près le nombre de plats à base de manioc servi par jour ?		
24	Que vous coûte le manioc utilisé pour un plat (en FCFA) ?		
25	Comment vous approvisionnez-vous en aliment à base de manioc ?	<ul style="list-style-type: none"> • Sur le marché 1 • Auprès d'un fournisseur qui vous • Livre 2 • Achat direct chez les fournisseurs 3 • Autre 4 	
26	Etes-vous satisfait de votre principal circuit d'approvisionnement actuel?	<ul style="list-style-type: none"> Oui 1 Non 2 	1...Q 28
27	Par quel canal souhaiteriez-vous vous approvisionner en aliment à base de manioc?	<ul style="list-style-type: none"> • Sur le marché 1 • Auprès d'un fournisseur qui vous livre 2 • Achat direct chez les fournisseurs 3 • Autre 4 	
28	Quel mode de paiement utilisez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> • Au comptant 1 • A crédit 2 	2 ... Q 29
29	Délai habituel du crédit (en jours)		
30	Après achat, l'aliment est-il utilisé immédiatement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	1 ... Q 33
31	Quelle est la durée maximale de conservation (en jours)?		
32	Quel moyen de conservation utilisez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> • Frigidaire/Congélateur 1 • Autre 2 	

33	<p>Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'utilisation et la consommation De repas à base de manioc ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés d'approvisionnement 1 • Problème de conservation 2 • Faible demande des clients 3 • Difficulté de cuisson 4 • Le prix d'achat élevé 5 • Détérioration au stockage 6 • Absence de produits intermédiaires facilitant la préparation 7 • Pénibilité de travail 8 • Le désintérêt des clients 9 • Mauvaise qualité 10 • Méconnaissance des produits 11 • Autre 12 	
34	<p>Globalement qu'est ce qui peut compliquer ou faciliter l'utilisation / commercialisation du manioc ?</p>		

SECTION 4 : EXIGENCES SPECIFIQUES

(Ne concerne pas les restaurants qui ne programment jamais le manioc dans leur menu)

N°	Question	Réponses	Passer à
35	Connaissez-vous les variétés de manioc suivantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Manioc rouge 1 • Manioc blanc 2 • Autre 3 	
36	Avez-vous des préférences pour une variété donnée ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q 39
37	Si oui, laquelle ?		
38	Qu'est-ce qui motive votre préférence ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • La saveur 1 • Les valeurs nutritives 2 • Le temps de cuisson 3 • Le lieu de provenance 4 • La couleur 5 • La préférence du client 6 • Facilité • d'approvisionnement 7 • Autre 8 	
39	Avez-vous des exigences spécifiques pour la qualité hygiénique et sanitaire du manioc que vous achetez ?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q 41
40	Si oui les quelles ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence de traçabilité 1 • Exigence de nettoyage 2 • Exigence d'emballage 3 • Exigence de manutention 4 • Autre 	

SECTION 5 : OUVERTURE AUX PRODUITS NOUVEAUX

N°	Question	Réponses	Passer à
41	Connaissez-vous les produits suivants ?	<ul style="list-style-type: none"> • Conserves 1 • Produits sous vide 2 • Plats cuisinés 3 • Plats surgelés 4 	
	Utilisez-vous / commercialisez-vous des produits de conserve?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q
	Si oui, indiquer les trois principaux produits souvent achetés		Aller à Q
	Si non pourquoi ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé 1 • Indisponible 2 • Peu demandé 3 • Ignorance du produit 4 • Autre 5 	
	Commercialisez-vous des produits emballés sous vide?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q
	Si oui, indiquez les trois principaux produits les plus demandés		Aller à Q
	Si non pourquoi ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé 1 • Indisponible 2 • Peu demandé 3 • Ignorance du produit 4 • Autre 5 	
	Commercialisez-vous des plats cuisinés?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q
	Si oui, indiquez les trois principaux produits les plus demandés		Aller à Q
	Si non pourquoi ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé 1 • Indisponible 2 • Peu demandé 3 • Ignorance du produit 4 • Autre 5 	

	Commercialisez-vous des plats surgelés?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	2 ... Q
	Si oui, indiquez les trois principaux produits les plus demandés		Aller à Q
	Si non pourquoi ? Préciser si autre	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé 1 • Indisponible 2 • Peu demandé 3 • Ignorance du produit 4 • Autre 5 	
	Connaissez-vous l'attieke, le bâton de manioc, le placali (ou Water-foufou), les poudres (farine, gari, tapioca), repas à base de manioc, emballés sous vide ?		
	Lequel surtout ?		
NB : Présenter les produits (qualité du produit, équivalence en terme de quantité par rapport au frais, délai de conservation, etc.) afin que les informations obtenues ici soient plus objectives.			
	Ces produits vous paraissent-ils répandus au Sénégal ? Indiquer une note comprise entre 1 et 5.		
	Pensez-vous que ces produit présentent un avantage dans la préparation de vos plats?	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 1 • Non 2 	
	Pourquoi?		
	Etes-vous prêt à commercialiser/consommer ces repas africains ? Répondre, pour chaque aliment, oui, non ou ne sais pas encore.	<ul style="list-style-type: none"> • Attieke • Baton manioc • Placali • Farine • Gari • tapioca 	
	Si non pourquoi ?		
	En supposant que vous commercialisez / consommez, souvent ou régulièrement, combien dépenseriez-vous pour l'achat de ces produits ? Pour un repas.	<ul style="list-style-type: none"> • Attieke • Baton manioc • Placali • Farine • Gari 	

		<ul style="list-style-type: none"> • tapioca 	
	<p>Quel est le prix au-delà duquel vous ne pourrez pas acheter le produit?</p> <p>Indiquer le prix par quantité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attieke • Baton manioc • Placali • Farine • Gari • tapioca 	
	<p>Parmi les unités de conditionnement ci-contre, lesquels vous semblent les mieux adaptés à vos besoins et à quel prix?</p>		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AGENCE NATIONALE DE LA STATISTIQUE ET DE LA DEMOGRAPHIE, *Résultats définitifs du troisième recensement général de la population et de l'habitat – (2002)*
2. DEMEURE Claude, *Marketing* (Aide-Mémoire Dunod, 2008)
3. HOUDAYER Robert, *Evaluation financière des projets : ingénierie et décision d'investissement* (Economica, 2^e édition)
4. LAMBIN Jean-Jacques et DE MOERLOOSE Chantal, *Marketing stratégique et opérationnel* (Dunod, 2008)
5. MARCHAT Hugues, *La gestion de projet par étape : Analyse des besoins*
6. MELOUX Thierry, « *Analyse 360°. Diagnostic d'entreprise* » (Books on demand pages 141-142)
7. PROGRAMME NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT DES RACINES ET TUBERCULES (PNDRT), *Etude de faisabilité : unité modèle de production de manioc précuit* (Décembre 2008)
8. WONG Ken, *Approved Marketing Plans for New Products and Services* (IUniverse, 2010)

Webographie

9. AU SENEGAL (11/07/2012)
<http://www.au-senegal.com/l-agriculture-senegalaise,359.html>
10. Abc Afrique
<http://abcafrique.com/fr/politiques-publiques-agriculture-senegal/problematiques-agriculture-senegal>
11. G. GOURADE, politique africaine.
<http://www.politique-africaine.com/numeros/pdf/039079.pdf>
12. ARCHIVES DES DOCUMENTS DE LA FAO
<http://www.fao.org/wairdocs/x5695f/x5695f03.htm>

13. AGENCE DE PRESSE SENEGALAISE

http://www.aps.sn/articles.php?id_article=122434

14. La situation du manioc au Sénégal : <http://popups.ulg.ac.be/1780-4507/index.php?id=10440>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LEXIQUE

- Agribusiness** : concept économique qui prend en compte l'ensemble des opérations impliquées dans la fabrication de produits agricoles et leur commercialisation.
- Amidon** : substance insoluble (Hydrate de carbone) mais fermentiscible extrait d'une racine.
- Attieke** : couscous de manioc d'une texture plus légère que le couscous de blé et d'un goût légèrement acide.
- Cossette** : morceau (de manioc ou autre racine) découpé en vue de sa transformation.
- Gluten** : ensemble de protéines que l'on retrouve dans certaines céréales, responsable de l'élasticité d'une pâte malaxée. Certains désagréments digestifs peuvent s'expliquer par une intolérance au gluten. Certaines personnes sont allergiques à cette protéine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux et graphiques.....	iv
Abstract	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : LE MARCHE SENEGALAIS DU MANIOC	6
Chapitre 1 : L'OFFRE DU MANIOC AU SENEGAL	8
1.1. La Culture du manioc au Sénégal	8
1.1.1. La croissance de la production du manioc au Sénégal	8
1.1.2. Le prix de vente du manioc au Sénégal.....	10
Chapitre 2 : LA DEMANDE DU MANIOC AU SENEGAL	12
2.1. Présentation du questionnaire et de quelques difficultés rencontrées.....	12
2.1.1. Présentation du questionnaire	12
2.1.2. Quelques difficultés rencontrées.....	13
2.2. Analyse et interprétation des résultats	13
2.2.1. Tendance des repas africains les plus connus.....	14
2.2.2. Comportement de la population et fréquence de programmation	14
2.2.3. Estimation de la demande	15
2.2.4. Estimation de l'approvisionnement	17
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE	19
Chapitre 3: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE.....	20
3.1. Objet et mission de l'entreprise	20
3.2. Structure organisationnelle de la société TRAMSEN.....	20
3.2.1. Le Directeur Général	20
3.2.2. Le responsable marketing.....	21
3.2.3. Les autres membres de l'organisation	21
3.3. Politique des Ressources Humaines (RH)	22
3.3.1. Les recrutements	22
3.3.2. Les rémunérations.....	22

3.3.3. La formation	22
Chapitre 4: ANALYSE DE LA PRODUCTION, DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET DE LA LOCALISATION	23
4.1. Analyse qualitative de la production.....	23
4.1.1. Différents produits à transformer.....	23
4.1.1.1. L'attiéké	23
4.1.1.2. La farine de manioc.....	23
4.1.1.3. Le gari	24
4.1.2. Caractéristiques organoleptiques	25
4.1.2.1. La périssabilité	25
4.1.2.2. Les substances toxiques	25
4.2. Analyse de l'environnement concurrentiel et localisation de l'entreprise	25
4.2.1. Analyse de l'environnement concurrentiel.....	25
4.2.1.1. Champ de concurrence.....	25
4.2.1.2. Analyse « PESTEL » des influences environnementales	26
4.3. Localisation.....	28
4.4. Approvisionnement.....	28
Chapitre 5: STRATEGIE COMMERCIALE	29
5.1. Stratégie produit.....	29
5.1.1. Stratégie conditionnement du produit (packaging).....	29
5.1.2. Stratégie prix.....	29
5.2. Stratégie de distribution	29
5.2.1. Les supermarchés et distribution moderne	30
5.2.2. Le marché de la restauration hors domicile (RHD).....	30
5.3. Stratégie de communication.....	31
TROISIEME PARTIE: ETUDE DE FAISABILITE FINANCIERE	32
Chapitre 6: ESTIMATION DU COÛT DU PROJET	34
6.1. Prévisions de ventes	34
6.2. Coûts hors exploitation : les investissements.....	34
6.3. Coûts liés à l'exploitation	36
6.3.1. Les coûts directs de production	36
6.3.2. Frais de personnel	37
6.3.3. Frais généraux.....	38
6.4. Besoin en fond de roulement (BFR)	38

Chapitre 7: FINANCEMENT DE LA SOCIETE TRAMSEN SA	40
7.1. Structure financière	40
7.2. Analyse de la viabilité financière du projet TRAMSEN SA	42
CONCLUSION GENERALE	43
ANNEXES	45
BIBLIOGRAPHIE	63
LEXIQUE.....	65
TABLE DES MATIERES.....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE