



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**CESAG**

**PROGRAMME MASTERE EN BANQUE ET FINANCE**

**MBF**

**OPTION : FINANCE DE MARCHE ET FINANCE D'ENTREPRISE**

**ANNEE ACCADEMIQUE : 2014-2015**

**THEME :**

---

**FINANCEMENT DE LA CHOCOLATERIE**  
**« COCOA TASTY » DANS LA VILLE DE SAN PEDRO**

---

**Projet Professionnel**

**Présenté par :**

DIALLO Mohamed A. Noël

MBF 14e promotion

**Sous la supervision de :**

M. Mboulé FALL

Gestion – Stratégie

Suivi et évaluation

Juillet 2015

## AVANT PROPOS

Créé en 2001 par le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) en collaboration avec la Banque de France, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne, la Banque Mondiale, le Ministère français des Affaires étrangères et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), le Programme de Mastère en Banque et Finance est un mastère bilingue de niveau Bac+5. Le but est de contribuer au renforcement des capacités des cadres africains dans le secteur bancaire et financier.

Cette formation, classée programme d'excellence de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), dispose également du soutien technique et financier ainsi que de l'assistance pédagogique de partenaires comme la Bank for International Settlements (BIS), l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) de Paris, l'Université Paris Dauphine, la New York University, la Bundesbank, Thomson Reuters, Bloomberg, la Bank of Ghana, l'UEMOA, la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) et Ecobank.

Au terme de la formation, les Mastériens disposent de suffisamment d'outils leur permettant d'occuper des fonctions telles que :

- gestionnaire de trésorerie nationale et internationale ;
- gestionnaire de risque de marché ;
- gestionnaire de portefeuille ;
- opérateur de marché (front office) ;
- responsable du front ou du back office ;
- auditeur interne ;
- contrôleur de gestion.

Antérieurement sanctionné par la rédaction d'un mémoire de recherche, marquant la fin du programme de formation, il est désormais demandé à chaque étudiant de rédiger un projet professionnel en relation avec l'un des domaines que sont la finance de marché, la finance d'entreprise, la gestion bancaire et la maîtrise des risques. C'est donc dans ce cadre que s'inscrit ce document.

## DEDICACE

Ce travail est dédié à :

- mes parents Hal Ahassanne DEMBA et Assetou DIALLO ;
- mes oncles et tantes Marie-Berthe YOMAN, Nomel SEKA, Jean Jacques NZENDE ;
- la famille SOKOBA ;
- mes frères, sœurs, cousins et amis ;
- Monsieur Alphonse TINE ainsi qu'à toute sa famille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de Monsieur Mboulé FALL, mon encadreur, pour son appui dans la rédaction du présent document en dépit de ses diverses occupations. Aussi, nous aimerions remercier toute la coordination du programme de Mastère en Banque et Finance et plus particulièrement :

- Monsieur Alain KENMOGNE SIMO, coordinateur du Programme Mastère en Banque et Finance ;
- Madame Chantal OUEDRAOGO, assistante du Programme Mastère en Banque et Finance ;
- Monsieur Aboudou OUATTARA, enseignant au CESAG.

## SOMMAIRE

<b>AVANT PROPOS</b> .....	<b>I</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO DE COTE D'IVOIRE</b> .....	<b>4</b>
I. La production et la transformation du cacao ivoirien : état des lieux .....	4
II. Les aspects légaux et réglementaires .....	8
III. L'étude de marché de COCOA TASTY .....	10
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE COCOA TASTY</b> .....	<b>17</b>
I. L'identité de COCOA TASTY .....	17
II. Le processus de production et la chaîne de valeur de COCOA TASTY .....	22
III. Le mode de distribution et stratégie marketing de COCOA TASTY.....	26
<b>CHAPITRE 3 : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DE COCOA TASTY</b> .....	<b>32</b>
I. Le coût de la création de COCOA TASTY .....	32
II. Le financement de COCOA TASTY .....	35
III. La rentabilité de l'activité .....	39
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>44</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>46</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>66</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>69</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>70</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AFIG :</b>	Advanced Finance & Investment Group
<b>BAD :</b>	Banque Africaine de Développement
<b>BFR :</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BFRE :</b>	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>BIDC :</b>	Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
<b>BOAD :</b>	Banque Ouest Africaine de Développement
<b>CAF :</b>	Coût, Assurance, Fret
<b>CAF :</b>	Capacité d'Autofinancement
<b>CEDEAO :</b>	Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CMPC :</b>	Coût Moyen Pondéré du Capital
<b>DRCI :</b>	Délai de Récupération du Capital Investi
<b>DUS :</b>	Droit Unique de Sortie
<b>PESTEL :</b>	Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental, Légal
<b>PIB :</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME :</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>ROE :</b>	Return On Equity
<b>ROI :</b>	Return On Investment
<b>RSE :</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>TRI :</b>	Taux de Rentabilité Interne
<b>TVA :</b>	Taxe sur la Valeur Ajoutée
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
<b>VAN :</b>	Valeur Actuelle Nette

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Liste des tableaux

Tableau 1: analyse PESTEL .....	12
Tableau 2: matrice SWOT de COCOA TASTY .....	29
Tableau 3: détail des dépenses d'investissement.....	33
Tableau 4: coût total du projet.....	35
Tableau 5: détermination du CMPC .....	40
Tableau 6: tableau de détermination du ROI et du ROE .....	41
Tableau 7: tableau de calcul des ratios de couverture .....	42
Tableau 8: analyse de l'intensité concurrentielle du secteur du chocolat en Côte d'Ivoire .....	47
Tableau 9: postes et plans des ressources humaines.....	50
Tableau 10: grille salariale en fonction des qualifications .....	51
Tableau 11: type de produits offerts par COCOA TASTY et estimation des prix en FCFA.....	54
Tableau 12: composition des différents produits offerts .....	55
Tableau 13: chiffre d'affaires prévisionnel pour 2017 .....	57
Tableau 14: tableau d'estimation du besoin en fonds de roulement.....	58
Tableau 15: détermination du chiffre d'affaires prévisionnel des 6 premières années .....	59
Tableau 16: détermination des BFRE annuels .....	59
Tableau 17: estimation des charges d'exploitation.....	60
Tableau 18: tableau de détermination des amortissements .....	61
Tableau 19: tableau de service de la dette .....	62
Tableau 20: compte de résultat .....	63
Tableau 21: tableau de détermination de la VAN, du TRI et du DRCI .....	64
Tableau 22: plan de financement de COCOA TASTY .....	65

**Liste des figures**

Figure 1: zone de production du cacao en Côte d'Ivoire .....	5
Figure 2: évolution des cours du cacao de 2006 à 2014 .....	6
Figure 3: quantité de cacao transformé en milliers de tonnes .....	7
Figure 4: part du cacao broyé sur place par rapport au volume total de production .....	7
Figure 5: les étapes du processus de fabrication du chocolat .....	23
Figure 6: les canaux de distribution.....	27
Figure 7: le cycle d'exploitation de COCOA TASTY .....	34
Figure 8: répartition des ressources selon leurs sources .....	36
Figure 9: organigramme de COCOA TASTY .....	49
Figure 10: présentation de la chaîne de valeur de COCOA TASTY .....	53

## INTRODUCTION

Les économies des pays en voie de développement et plus particulièrement celles des pays africains sont caractérisées par un secteur primaire prédominant avec des ressources tirées de l'exportation de matières premières. Elles font face à d'importants défis comprenant, entre autres, le développement des secteurs secondaire et tertiaire.

L'industrialisation joue un rôle important dans le progrès économique des Etats (innovations technologiques, gains de productivité, indépendance, création d'emplois, accroissement de la valeur ajoutée et des recettes fiscales, etc.). La nouvelle division internationale du travail attribue la production industrielle surtout aux pays asiatiques alors que les produits technologiques et services sont destinés aux pays industrialisés. Les produits primaires à faible valeur ajoutée restent donc la principale source de revenu pour l'Afrique<sup>1</sup>.

La Côte d'Ivoire, pays leader de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain, dépend en grande partie des exportations de cacao. Le pays est 1er exportateur de cacao (1.740.842 de tonnes pour l'exercice 2013/2014) devant le Ghana (870.000 tonnes)<sup>2</sup>. Cependant, les grandes fluctuations de prix du cacao sur le marché des matières premières ne sont pas sans conséquence sur la vie des paysans producteurs de même que sur l'économie de manière globale.

Dans le but de faire du pays une nation émergente en 2020, le gouvernement ivoirien entend s'appuyer sur la transformation du cacao en l'utilisant comme un levier pour booster la croissance. L'objectif du gouvernement est de créer de la valeur ajoutée à l'horizon 2020 afin que ce secteur contribue à hauteur de 40 % du PIB. En effet, entre 2013 et 2014, la Côte d'Ivoire a fourni 40 % de la production mondiale de cacao mais seulement 12 % du cacao transformé<sup>3</sup>. L'agriculture occupe une place importante dans l'économie ivoirienne mais reste faiblement industrialisée. De ce fait, beaucoup de chemin reste encore à parcourir afin d'avoir un niveau d'industrialisation suffisant.

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.economywatch.com/world-country/industry-sector.html>

<sup>2</sup> Source : <https://www.cma-cgm.com/static/AfricaWatch/Attachments/com-watch-42.pdf>

<sup>3</sup> Source : <http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaharienne/23646-la-cote-d-ivoire-bientot-leader-mondial-de-la-transformation-du-cacao.html>

Ainsi, la création d'une entreprise à même de transformer le cacao en produit fini, le commercialiser aussi bien au niveau local que régional depuis la ville portuaire de San Pedro (principal lieu d'acheminement de la production de cacao) devrait permettre au pays de faire un pas de plus dans son processus d'industrialisation.

Au niveau international, l'Europe reste la première consommatrice de chocolat avec la Suisse en tête, suivie de l'Allemagne et de la Grande Bretagne. Les perspectives semblent bonnes compte tenu du fait que le marché devrait connaître une croissance consécutive à un accroissement de la demande dans les pays émergents de même que chez les traditionnels consommateurs de chocolat que sont l'Europe et l'Amérique du nord. Quant à l'Afrique, le secteur est encore dans sa phase de lancement étant donné l'absence d'une habitude de consommation du chocolat. Mais, de plus en plus, du fait de la croissance de la classe moyenne, l'on pourrait susciter ce comportement à travers une politique de prix adaptée, des produits adaptés au quotidien des populations et des stratégies de marketing et de vente de ces produits.

Etant donné l'insuffisance de financement dans l'industrie de transformation de cacao en Côte d'Ivoire et eu égard à la nécessité de disposer d'un mécanisme de financement innovant et performant différent des mécanismes traditionnels, l'on pourrait se poser la question de savoir « comment financer la création d'une entreprise viable capable de transformer le cacao en produit fini en Côte d'Ivoire ? ».

L'objectif général, est d'évaluer le coût de financement pour la création d'une chocolaterie dans la ville de San Pedro, de même que de proposer un modèle de financement, ceci dans le but d'accompagner la politique d'industrialisation menée par le gouvernement ivoirien. Aussi, l'on pourrait énumérer des objectifs spécifiques qui sont, entre autres :

- de décrire les aspects techniques liés à l'exploitation et la production de biens à base de cacao ;
- d'étudier la rentabilité du projet après estimation du coût global ;
- de proposer des modes de financement qui soient adaptés aux réalités économiques.

La mise en place d'une structure permettant la production et la commercialisation de produits finis à base de chocolat présente un intérêt pour la Côte d'Ivoire en ce sens qu'il permettra

d'orienter l'économie du secteur primaire vers le secteur secondaire et d'accroître ainsi les ressources du pays en termes de PIB ou de création d'emplois. Ce projet offre également au CESAG un cadre d'analyse pour le financement d'infrastructures relevant du secteur privé mais qui, à postériori, aurait une grande incidence sur les fonds publics, notamment du fait de la grande dépendance du pays par rapport aux cultures d'exportation. De même, ce projet rentre dans la politique générale du CESAG visant à mettre sur le marché du travail des cadres compétents. Sur le plan personnel, ce projet de création de chocolaterie à San Pedro nous permettra d'appliquer nos connaissances en termes d'arbitrage quant aux sources de financement ou d'estimation de la rentabilité financière et un moyen de concevoir une activité rentable.

Le document sera structuré en trois chapitres :

- dans le premier chapitre, il s'agira de présenter globalement la filière Cacao en Côte d'Ivoire ainsi que les défis et enjeux de la transformation pour le pays ;
- ensuite, le deuxième chapitre décrira le projet et ses modalités de fonctionnement ;
- enfin, dans le dernier chapitre nous aborderons le coût du projet, les modalités de financement et la rentabilité financière.

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO DE COTE D'IVOIRE

Héritage du passé colonial de l'Afrique, les cultures industrielles d'exportation demeurent l'une des principales sources de richesse pour les pays africains. A l'instar des ressources minières et énergétiques, ils constituent l'essentiel du PIB des pays du tiers monde. Après des années de conflits socio-politiques, la Côte d'Ivoire compte se relancer sur le plan économique en se basant sur ses secteurs les plus porteurs. La gestion de la filière cacaoyère en Côte d'Ivoire est d'une grande importance, ce d'autant plus qu'elle constitue le fleuron de l'économie ivoirienne (le pays tire près de 20 % de son PIB de la production de cacao)<sup>4</sup>.

Ainsi, il nous est paru primordial de réaliser une brève description de la filière, d'abord en faisant l'état des lieux, ensuite en présentant les dispositions juridiques réglementant le secteur avant de faire une étude du marché sur le segment de la transformation du cacao en Côte d'Ivoire.

### I. La production et la transformation du cacao ivoirien : état des lieux

La production de cacao et sa transformation sont deux étapes distinctes mais complémentaires au sein de la filière cacao. Nous évoquerons donc en premier lieu la production de cacao en Côte d'Ivoire et ensuite sa transformation en produits finis.

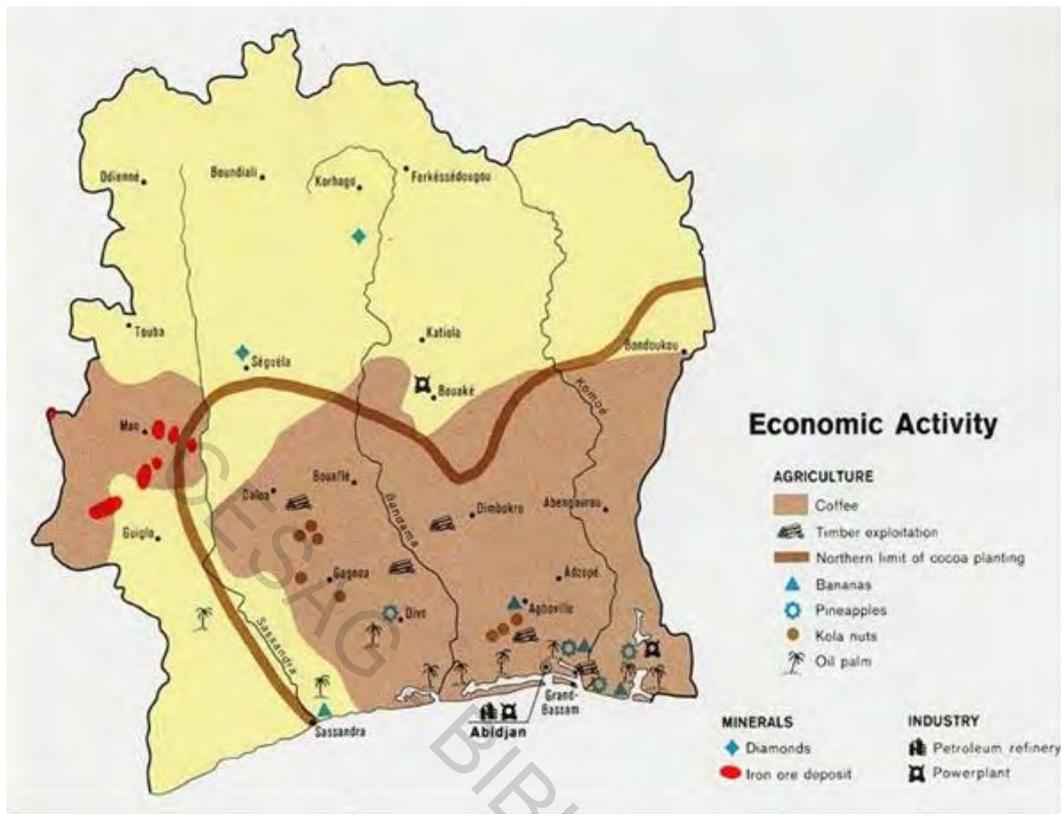
#### 1. La production de cacao

Les premiers plants de cacaoyers ont fait leur apparition en basse Côte d'Ivoire vers 1880<sup>5</sup>. Après l'époque coloniale, le pays a conservé un niveau de production important grâce notamment aux conditions climatiques favorables et conformément à une volonté politique de l'Etat d'appuyer le secteur agricole.

La figure ci-dessous illustre les zones de production du cacao en Côte d'Ivoire délimitées par une bande de couleur marron.

<sup>4</sup> Source : <http://sectortransformation.com/wp-content/uploads/2015/03/cocoai Ivorycoast.pdf>

<sup>5</sup> Source : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ingeo\\_0020-0093\\_1947\\_num\\_11\\_2\\_5249](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ingeo_0020-0093_1947_num_11_2_5249)

Figure 1: zone de production du cacao en Côte d'Ivoire<sup>6</sup>

Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, mars 2009

La culture du cacao est donc effectuée dans la partie sud-est du pays. La production de cacao a été estimée à 1.740.842 tonnes durant l'exercice 2013/2014<sup>7</sup> contre une production de 1.356.000 tonnes pour l'exercice 2012/2013<sup>8</sup> et 1.400.000 tonnes au cours de l'exercice 2011/2012<sup>9</sup>. Malgré la crise socio-politique qu'a connue la Côte d'Ivoire en début d'année 2011, le pays a produit environ 1.668.000 de tonnes de cacao comptant pour l'exercice 2010/2011. Cependant, la Côte d'Ivoire est aussi confrontée au vieillissement de l'état du verger et la diminution des superficies dédiées à la culture du cacao<sup>10</sup>. Aussi, la production est devenue trop faible par rapport à la consommation mondiale.

<sup>6</sup> Source : <http://www.fao.org/ag/agp/AGPC/doc/Counprof/Ivorycoast/IvoryCoast.htm>

<sup>7</sup> Source : <https://www.cma-cgm.com/static/AfricaWatch/Attachments/com-watch-42.pdf>

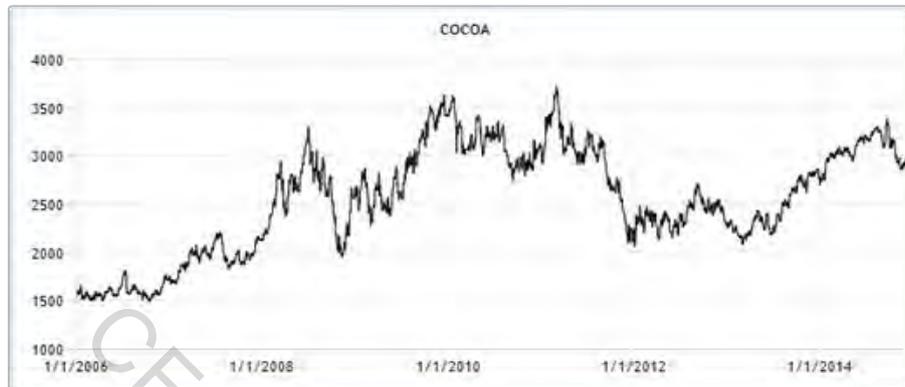
<sup>8</sup> Source : [http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat\\_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html](http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/45-statistics-other-statistics.html)

<sup>9</sup> Source : <http://worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-3.20.2012.pdf>

<sup>10</sup> Source : [http://www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1197:transformation-du-cacao-une-niche-dopportunités&catid=79:focus&Itemid=422](http://www.africanbusinessjournal.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1197:transformation-du-cacao-une-niche-dopportunités&catid=79:focus&Itemid=422)

Le cours du cacao est dans une tendance haussière après une baisse durant l'année 2011, comme on peut le voir à travers le graphique qui suit :

**Figure 2: évolution des cours du cacao de 2006 à 2014<sup>11</sup>**



Source : tradingeconomics

Après une tendance haussière des cours de 2006 à 2011, les cours ont fluctué à la baisse avant une légère reprise en 2013. Ces fluctuations de cours ne sont pas sans conséquence sur la vie économique du pays de même que sur les conditions de vie des producteurs qui voient leur pouvoir d'achat se réduire en période de forte baisse.

## 2. La transformation du cacao

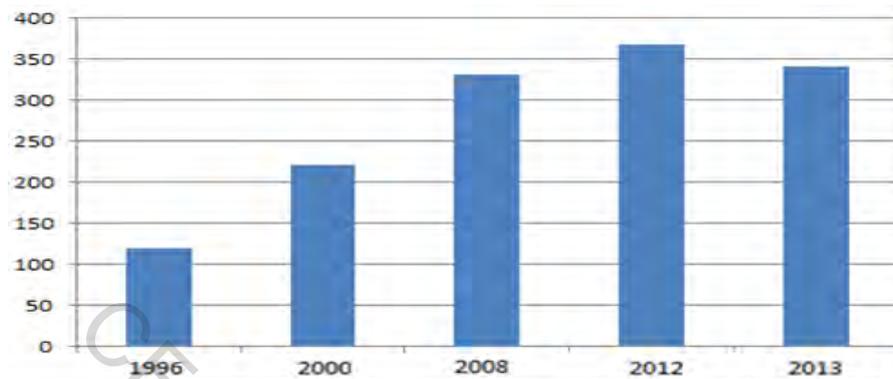
Au cours de l'exercice 2013/2014, environ 520.000 tonnes de cacao ont été transformées en Côte d'Ivoire (environ 29 % de la production totale qui était de 1.740.000 tonnes). Les Pays-Bas, leader mondial de la transformation de cacao, devançant la Côte d'Ivoire de 10.000 tonnes de plus transformées cette année. Cela fait suite à un programme de réforme du secteur mis en place en 2012 par le gouvernement ivoirien qui prévoit notamment la transformation de 50 % de fèves brutes à l'horizon 2020, l'amélioration des revenus des paysans, et la mise sur pied d'un conseil organique chargé de la gestion de la filière<sup>12</sup>. En effet, la capacité de transformation reste inférieure à 600.000 tonnes, ce, malgré les projets de construction d'usine de transformation en Côte d'Ivoire. Le niveau des ressources nécessaires pour la construction d'usine étant assez conséquent, le manque de moyens financiers constitue donc une barrière

<sup>11</sup> Source : <http://www.tradingeconomics.com/commodity/cocoa>

<sup>12</sup> Source : réforme de la filière café-cacao de Côte d'Ivoire publié en mai 2012 par le Conseil du Café-Cacao

pour d'éventuels entrepreneurs alors qu'en misant davantage sur la transformation, le pays pourrait améliorer son PIB et de ce fait connaître une croissance.

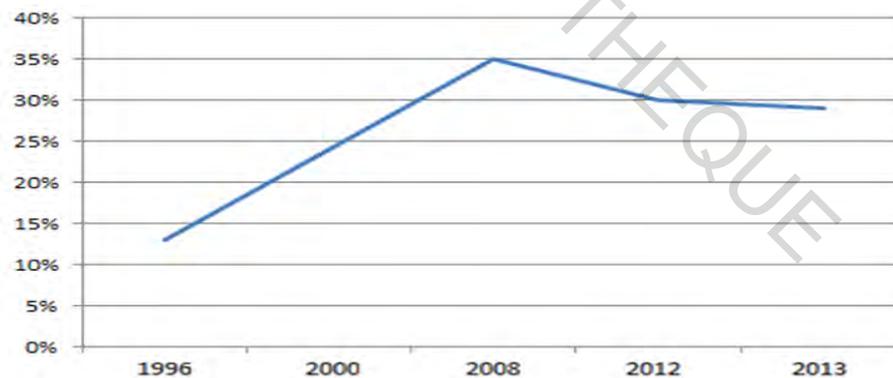
**Figure 3: quantité de cacao transformé en milliers de tonnes<sup>13</sup>**



Source : jeuneafrique (février 2014)

On voit ici que le volume de cacao transformé est en hausse sur la période allant de 1996 à 2012 avant de connaître une légère baisse. La proportion de cacao transformé par rapport à la production totale évolue de la manière suivante :

**Figure 4: part du cacao broyé sur place par rapport au volume total de production**



Source : nous-mêmes

(Les données sont obtenues à partir du volume de production annuel et des quantités de cacao transformé par an)

<sup>13</sup> Source : <http://www.jeuneafrique.com/15408/economie/c-te-d-ivoire-la-r-forme-du-cacao-reste-inachev-e/>

La part de cacao transformé sur place reste donc inférieure aux objectifs affichés par le gouvernement pour 2020.

## **II. Les aspects légaux et réglementaires**

La production et la commercialisation de fèves de cacao et produits dérivés, de par leur importance pour l'économie ivoirienne, font l'objet d'une importante régulation de la part de l'Etat de Côte d'Ivoire. En effet, la libéralisation des filières de café et de cacao qui prévalait depuis le début des années 2000 jusqu'à l'année 2012 a entraîné un certain nombre de dysfonctionnements conduisant ainsi le gouvernement ivoirien à la mise en place d'une structure ad hoc dénommée Organe de Gestion, de Développement, de Régulation de la Filière Café-Cacao et de Stabilisation des prix du Café et du Cacao en abrégé Conseil du Café-Cacao en vertu du décret N° 2012-06 du 16 janvier 2012.

### **1. La réforme de la filière Café-Cacao de Côte d'Ivoire**

Le conseil du Café-Cacao est un organe public composé d'un conseil d'administration et d'un directeur général qui sont tous nommés sur décret présidentiel. La structure est sous la tutelle du ministère de l'agriculture et du ministère en charge de l'économie et des finances. Les producteurs sont représentés au sein du conseil et participent à l'élection de leurs délégués.

La présente réforme opérée par le gouvernement ivoirien vise entre autres :

- à assurer le développement durable grâce à une réorganisation et une amélioration de la production mais aussi la lutte contre le travail des enfants ;
- à rendre la gestion des ressources plus transparente et favoriser une bonne gouvernance (conditions de concurrence saines, recettes prévisibles, confiance du secteur privé et amélioration de l'image du pays, etc.) ;
- à fixer un prix minimum garanti permettant de sécuriser le revenu des producteurs et à améliorer la commercialisation aussi bien intérieure comme extérieure (réduction de la pauvreté en milieu rural, une plus grande représentativité des producteurs et de leurs organisations professionnelles, etc.) ;
- enfin, à mettre en place une interprofession forte en s'appuyant sur des organisations de production crédibles.

### 1.1. Le commerce intérieur et la transformation

Les achats doivent être effectués auprès des producteurs par des personnes agréées selon le décret N° 2012-1009 du 17 octobre 2012. Le prix minimum est égal à 60 % du prix prenant en compte tous les frais nécessaires à l'acheminement (encore appelé Coût, Assurance, Fret en abrégé CAF). Les délégations régionales du Conseil du Café-Cacao ont à charge d'effectuer des contrôles qualités dans les zones de production mais aussi à l'entrée des usines de conditionnement et à l'exportation. Le prix garanti bord champ fera également l'objet de contrôle à la fois chez les producteurs et les opérateurs. A cet effet, plus de 400 agents sont chargés d'effectuer des contrôles. Le conseil contribue d'autre part à la promotion des unités de transformation et favorise une consommation locale des produits à base de cacao.

### 1.2. Le commerce extérieur

Les exportations reçoivent un appui de l'Etat qui apporte une aide aux opérateurs lorsque les cours du cacao sont en dessous du prix de référence CAF (afin de leur garantir un revenu minimal) ou à l'inverse, en cas de hausse, les profits supplémentaires reviennent à l'Etat. Les ventes se font grâce à une messagerie électronique et les droits d'exportation peuvent être concédés aux nationaux comme aux étrangers. Les usines de transformation ont également accès à cette plateforme de messagerie électronique. Des ventes sont effectuées de manière anticipée et le reste de la récolte est vendu au cours de la campagne avec un prix plafond au-delà duquel les offres sont rejetés afin d'éviter une surenchère.

## 2. Les autres dispositions régissant la filière Café-Cacao

Plusieurs autres dispositions ont été prises afin de veiller au développement des activités liées au cacao. Parmi elles nous pouvons citer:

- l'ordonnance n° 2011-481 du 28 décembre 2011 fixant les règles relatives à la commercialisation du café et du cacao et à la régulation de la filière café-cacao ;
- le décret n° 2012-1008 du 17 octobre 2012 fixant les modalités de commercialisation du café et du cacao ;
- le décret n° 2012-1010 du 17 octobre 2012 réglementant la profession d'exportateur de café et de cacao ;

- le décret n° 2012-1011 du 17 octobre 2012 fixant les modalités de conditionnement du cacao à l'exportation ;
- le décret n° 2012-1013 du 17 octobre 2012 relatif à la tierce détention en matière de café-cacao ;
- l'arrêté n° 764 du 16 novembre 2012 portant modification du droit unique de sortie (DUS) sur les fèves de cacao et sur les produits dérivés du cacao ;
- l'arrêté interministériel n° 009/MINAGRI/MPMEF du 03 octobre 2012 fixant le niveau des taxes et redevances au titre de la campagne principale 2012-2013.

Ainsi, le Droit Unique de Sortie (DUS) qui s'applique à toutes les fèves exportables de cacao et produits dérivés du cacao en pourcentage de prix de référence CAF est de 14,6% sur la base du poids équivalent fèves. Ensuite s'applique toujours en pourcentage du prix de référence CAF, les taxes d'enregistrement (1,284 %), la redevance « Conseil du Café-Cacao » (qui est de 1,185 %), des prélèvements au titre du Fonds d'Investissement en Milieu Rural (0,535 %) ainsi qu'au titre du Fonds d'Investissement Agricole (0,470 %). Enfin, 0,210 % du prix CAF de référence sera également dû en ce qui concerne la sacherie-brousse.

Après avoir fait le point en ce qui concerne la réglementation, une étude de marché nous permettra de nous faire une idée de l'état du marché et de son attractivité.

### **III. L'étude de marché de COCOA TASTY**

La présente section est consacrée à la présentation de produits à base de cacao proposés sur le marché (l'offre), à l'estimation de la demande et à l'analyse de l'intensité concurrentielle dans le secteur. Mais bien avant, il sera fait une analyse du macro-environnement.

#### **1. Le diagnostic externe de l'entreprise**

Cette analyse permet d'identifier les tendances structurelles et les facteurs globaux qui peuvent avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Pour ce faire, nous userons du modèle PESTEL (Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal). Le tableau ci-dessous (cf. Tableau 1 page 12) donne un aperçu de l'environnement selon différents axes. Il en ressort que la Côte d'Ivoire dispose d'un environnement économique favorable aux initiatives industrielles, rendu possible par une volonté politique affichée de

l'Etat ivoirien. Le principal point faible semble être les habitudes de consommation de chocolat qui contrastent avec celles des pays industrialisés. Le macro-environnement affiche donc un cadre reluisant malgré la récente crise qu'a connue le pays.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 1: analyse PESTEL**

Environnement	Aspects positifs	Aspects négatifs
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la transformation du cacao produit localement ;</li> <li>• Au niveau international, le pays fait son retour sur l'échiquier international après une crise politico-militaire et la levée des embargos qui s'en est suivie.</li> </ul>	Même si beaucoup d'avancées ont été réalisées dans le domaine sécuritaire, l'Etat doit encore réduire l'indicateur de risque pays qui reste élevé comparativement à des pays tels que le Ghana.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La croissance du PIB en Côte d'Ivoire (8.7 % en 2013)<sup>14</sup> de même que l'amélioration de l'environnement économique au niveau international laisse présager un accroissement du pouvoir d'achat et donc des dépenses en consommation ;</li> <li>• Hausse de la demande en chocolat dans les pays émergents.</li> </ul>	Faible capacité de transformation créant des coûts d'opportunité.
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pousée démographique (2.6 % en 2014) avec une population estimée à plus de 22 millions d'habitants<sup>15</sup>.</li> <li>• Tendance à l'urbanisme et à occidentalisation des sociétés africaines.</li> </ul>	habitude de consommation du chocolat pas assez présente localement.
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évolutions technologiques permanentes et la diversité de l'offre relative au matériel nécessaire à la production de chocolat reste un atout pour le secteur ;</li> <li>• Eventuelle différenciation de l'offre de produit du fait d'une technologie clé que l'entreprise pourrait posséder.</li> </ul>	Les technologies les plus récentes sont très coûteuses surtout pour une nouvelle entreprise.
Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de pollution relativement faible comparé aux pays fortement industrialisés ;</li> <li>• Absence d'une forte culture de préservation de l'environnement et de prise en compte de toutes les parties prenantes qui constitueraient un obstacle majeur à une construction d'usine et la vente de produits.</li> </ul>	La prise en compte des problèmes liés à l'environnement, au travail des enfants et l'usage de produits chimiques génère des coûts supplémentaires.
Légal	Dispositions légales favorables à la transformation.	Forte intervention de l'Etat ivoirien.

Source : nous-mêmes

<sup>14</sup> Source : <http://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire>

<sup>15</sup> Source : <http://www.ins.ci/n/>

Le diagnostic externe nous ayant montré des conditions favorables à l'investissement, nous étudierons les différentes offres sur le marché des produits dérivés du cacao, la demande de chocolat et les principaux concurrents sur ce segment de marché.

## 2. L'offre

Les chocolateries sont des entreprises qui permettent de transformer du cacao en produits semi- finis et/ou finis. L'offre de produit proposée<sup>16</sup> par les chocolateries comprend des tablettes (d'environ 100 à 200g), des bonbons de chocolat (petites boules ou moulages enrobés de chocolat et fourrés aux épices, au praliné, à la ganache, etc. et dont les formes et fantaisies varient), des poudres (conçues en enlevant une partie des matières grasses de pâte de cacao), les barres chocolatées (qui sont des barres ou des boules composées de caramel, d'un biscuit, d'une gaufrette, de nougat ou de fruits secs et enrobées de chocolat au lait), et le chocolat de couverture destiné aux entreprises du secteur de l'agro-alimentaire en particulier aux biscuiteries, aux glaciers, aux pâtisseries.

Il faut également distinguer différents types de chocolat en fonction de la teneur en cacao. Ce sont :

### ❖ le chocolat noir

Apprécié pour son goût amer, la teneur en cacao est de 60 à 80 %. Lorsqu'il contient au moins 40 % de cacao, il peut être considéré comme « fin », « supérieur » ou « de dégustation ». Il peut également être « d'origine » ou « de plantation » à condition que toutes les fèves ayant servi à la fabrication proviennent de la même exploitation ou région géographique, ceci malgré le fait qu'il soit le plus souvent composé de fève de cacao venant de divers horizons. On lui adjoint quelquefois des éclats de fève de cacao, du nougat, des fruits secs, etc.

### ❖ le chocolat blanc

Ce type de chocolat ne contient ni de la pâte ni de la poudre de cacao mais est constitué d'au moins 14 % de produits du lait, 20 % de beurre de cacao, de sucre, et en général d'arôme à la vanille. On le combine la plupart du temps avec des amandes ou de la noix de coco car son

<sup>16</sup> Source : <http://www.enviesdechocolat.com/content/les-diff%C3%A9rents-types-de-chocolat>

fondant permet de le mélanger aisément. Les chocolatiers en utilisent principalement en décoration pour fixer les couleurs.

❖ le chocolat au lait

Il est composé d'au moins 25 % de cacao et 14 % de produits du lait. Lorsqu'il est «extra-fin » ou « de dégustation », il est plus riche en cacao (30 % de cacao). Selon le mode de fabrication, il peut avoir un goût frais, crémeux, caramélisé ou beurré. Aussi, l'on a une multitude de fourrages : noisettes, praliné, lait, caramel croquant, etc. La tendance actuelle est plutôt orientée vers des chocolats au lait de grande qualité, plus concentrés en cacao, et venant particulièrement de certains pays.

### 3. La demande

Depuis 2012, la consommation de chocolat dans certains pays développés est en légère baisse. C'est le cas des Etats-Unis mais également des Pays Bas et des pays scandinaves (Norvège, Finlande, Danemark). Cela pourrait s'expliquer par le fait que les consommateurs s'orientent de plus en plus vers du chocolat haut de gamme de qualité supérieure (en général du chocolat noir avec des saveurs et des origines particulières). Cette tendance devrait perdurer au cours des 5 prochaines années.

Contrairement aux pays occidentaux, la consommation en chocolat est en forte augmentation dans les pays d'Europe de l'est et plus précisément en Lituanie et en Estonie de même qu'en Russie.

Aussi, la demande annuelle en chocolat ne cesse de croître en Asie et dans le Pacifique, où la consommation augmente chaque année de 25 %<sup>17</sup>. Au quotidien, pas moins de 20 millions de kilogrammes de chocolat sont consommés à travers le monde. Ce volume de consommation est nettement en hausse grâce à une demande en chocolat de la Chine qui est devenue importante. En effet, le volume des exportations de cacao en destination de la Chine a plus que doublé au cours de la dernière décennie, dépassant ainsi l'ouest de l'Europe qui est le plus grand consommateur. En 2014, les cours du cacao avaient déjà connu une croissance d'environ 25 % pour atteindre US\$ 2,800 par tonne métrique.

<sup>17</sup> Source : <http://multinationales.org/Chocolat-responsable-derriere-les>

En Afrique, le niveau de consommation en chocolat reste encore bas. Cela pourrait s'expliquer en partie par le coût élevé des produits importés qui sont hors de portée pour la majeure partie des populations mais également par les habitudes de consommation, la consommation de chocolat étant limitée à une petite partie de la population.

#### 4. La concurrence

L'intensité concurrentielle qui prévaut dans le secteur de la transformation du cacao en Côte d'Ivoire influence le niveau de rentabilité moyen de même que les stratégies choisies par l'entreprise. Notre analyse prendra en compte 6 forces dont les 5 premières sont empruntées à PORTER. A cet effet, nous avons élaboré une grille nous permettant d'évaluer l'intensité concurrentielle du secteur (cf. Annexe 1, pages 47 et 48).

En Côte d'Ivoire, le groupe français CEMOI a inauguré en mai 2015 la toute première chocolaterie à Abidjan dans la zone de Yopougon. Celle-ci est dotée d'une capacité de production de 10 000 tonnes /an pour une surface de 2000 m<sup>2</sup>. Ce groupe disposant d'une capacité d'achat de 145 000 tonnes de cacao, est présent en Afrique, en Europe, et aux États-Unis avec un chiffre d'affaires annuel de 775 millions d'euros<sup>18</sup>. D'autres usines de transformations existent également en Côte d'Ivoire, notamment le groupe Olam qui a annoncé son arrivée sur le territoire ivoirien avec une usine d'une capacité de transformation de 75 000 tonnes /an dans la ville de San Pedro et un investissement de 35 milliards de FCFA. Cette usine est destinée à la transformation en masse, beurre, et tourteaux de cacao dans une région qui compte 55 unités de production, 17 unités de conditionnement de cacao, 6 unités de transformation de cacao, 17 unités de transformation du bois, 5 huileries, 4 unités de transformation de caoutchouc et des unités dans divers autres secteurs dont la cimenterie et l'anacarde<sup>19</sup>.

Au niveau international, de grands noms se succèdent. Nous pouvons citer le groupe Mars, Mondelez International, Grupo Bimbo, Nestlé, Meiji, Hershey's, Ferrero, Lindt & Sprüngli, Storck, Yildiz<sup>20</sup>, etc. Ces entreprises produisent une variété de produits à base de cacao, réalisent des milliards de chiffre d'affaires et sont présents sur tous les continents. Le nombre

<sup>18</sup> Source : <http://www.jeuneafrique.com/232068/economie/cote-divoire-le-chocolatier-cemoi-inaugure-son-usine-dabidjan/>

<sup>19</sup> Source : <http://www.aip.ci/>

<sup>20</sup> Source : <http://www.lefigaro.fr/conso/2013/03/29/05007-20130329ARTFIG00442-le-top-10-des-plus-gros-fabricants-de-chocolats-au-monde.php>

d'entreprises dans ce secteur est également important et le niveau de ressources requis pour s'y lancer est considérable.

La prochaine section abordera les questions d'ordres stratégiques et opérationnelles devant permettre à l'entreprise d'acquérir des parts de marché et de se développer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2 : Présentation de l'entreprise COCOA TASTY

Dans ce chapitre, nous présenterons l'entreprise COCOA TASTY, c'est-à-dire son identité, son statut juridique et les ressources humaines et matérielles dont elle dispose. Ensuite, nous proposerons une description des produits proposés, du processus de transformation, et de la chaîne de valeur. Enfin, nous évoquerons le choix du mode de distribution et la stratégie marketing adoptée.

### I. L'identité de COCOA TASTY

La production du chocolat est dans une phase de lancement en Côte d'Ivoire avec les récentes annonces d'ouverture d'usines de transformation du cacao. Nous entendons donc nous engager dans ce secteur à travers la création d'une entreprise dénommée COCOA TASTY dont les différentes caractéristiques seront décrites dans cette sous-partie.

#### 1. L'analyse des composantes fondamentales

L'identité de l'entreprise repose sur la connaissance de sa finalité, de sa mission, de ses buts, de ses objectifs stratégiques, de sa politique générale et de sa culture.

##### 1.1. La finalité

La finalité est de réaliser du profit en approvisionnant le marché local et régional en produits semi-finis et finis à base de cacao depuis la ville de San Pedro en Côte d'Ivoire.

##### 1.2. La mission

L'entreprise COCOA TASTY se donne comme missions :

- de produire et de commercialiser des produits confectionnés à base de cacao ;
- de participer au processus de transformation des matières premières enclenché par le gouvernement ivoirien ;
- d'offrir une gamme de produits répondant aux normes de qualité et à coût accessible pour le consommateur de la classe moyenne ;

- de satisfaire la demande locale et régionale en chocolat ;
- de promouvoir la consommation locale de chocolat ;
- de mener une veille technologique en vue d'améliorer les performances de l'entreprise ainsi que sa position sur le marché.

### 1.3. Le but

Le but visé est la croissance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires à travers une offre de produit à base de chocolat de qualité et de coût accessible à une grande masse de consommateurs.

### 1.4. Les objectifs stratégiques

Il s'agit :

- ✓ d'afficher un taux de croissance annuel du chiffre d'affaires d'au moins 5 % après 3 années d'activité ;
- ✓ d'obtenir en 5 ans au moins 30 % du marché sous-régional ;
- ✓ d'obtenir un taux de rentabilité des capitaux propres (ROE) qui doit être supérieur à 20 % au bout de 5 ans ;
- ✓ d'obtenir les certifications ISO 9001 et 14001 au bout de 5 ans.

### 1.5. La politique générale

Dans sa vision qui est celle de devenir le leader africain dans le domaine du chocolat et une référence en la matière, notre entreprise a opté pour une stratégie d'expansion qui s'opèrera à la fois sur les marchés actuels grâce au lancement de produits nouveaux, soit à partir de l'offre actuelle de produit grâce à l'exploitation des marchés nouveaux.

Au niveau des activités, l'entreprise entend améliorer son positionnement en maîtrisant ses coûts et en jouant sur le prix des produits offerts. Ainsi, la stratégie de base adoptée est celle de domination par les coûts. La maîtrise des coûts sera réalisée grâce à :

- une connaissance accrue du produit et de son processus de production conduisant à des améliorations progressives et une diminution du coût de revient ;
- la répétition des tâches qui réduira le temps d'accomplissement et augmentera la productivité ;
- des économies d'échelle permettant de réduire le coût unitaire.

La politique générale pourra être déclinée selon les fonctions de l'entreprise à savoir :

- la politique commerciale et marketing : les choix devront permettre de vendre rapidement à un prix satisfaisant et de fidéliser le consommateur. Il faudrait également intégrer l'ensemble des parties prenantes (la prise en compte du concept de responsabilité sociétale des entreprises : RSE) ;
- la politique de recherche et développement : au vu de l'importance des coûts (en temps et en argent) générés par la recherche, l'entreprise compte - sur un horizon temporel de trois ans - adopter une stratégie d'imitation avant d'essayer d'offrir de nouveaux produits (stratégie de différenciation) qui pourrait favoriser notre repositionnement ;
- la politique de production : elle consistera à produire en masse tout en tenant compte de l'évolution de la demande afin de réduire les coûts. La fabrication des cartons et emballages nécessaires à la vente sera sous-traitée ;
- la politique des relations humaines : elle est fondée sur 3 principes à savoir l'équité (stock-options, rémunérations individualisées, couverture sociale, promotion de la diversité), la mobilité (formation, changement de postes), la bonne gouvernance (prise en compte de l'ensemble des parties prenantes dans les prises de décision) ;
- la politique d'approvisionnement et de stock : l'approvisionnement se fera sur le marché local en ce qui concerne le cacao et un arbitrage coût/qualité sur chaque marché s'opèrera pour les autres ingrédients. Un système de gestion actif des stocks sera mis en place en vue de réduire les délais et coûts ;
- la politique financière : l'entreprise se financera par fonds propres et par dettes financières. Elle ouvrira également une partie de son capital à des structures de financement.

## **1.6. La culture de l'entreprise**

La conception d'un projet d'entreprise destiné au personnel permettra de les motiver, d'assurer une cohésion et à la longue de développer l'entreprise. Il rappellera, entre autres, les objectifs, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité.

## **2. La forme juridique et le site d'accueil**

Notre société dénommée « COCOA TASTY » sera constituée sous la forme d'une société anonyme principalement du fait de sa taille importante et avec pour objet la production et la commercialisation de produits finis et semi-finis à base de cacao.

Le siège social sera basé en zone industrielle dans la ville de San Pedro. En effet, cette ville, de par la présence d'un port, constitue le deuxième pôle économique de la Côte d'Ivoire après Abidjan et devant Bouaké. Elle dispose d'infrastructures de transport, bénéficie de la présence de plusieurs entreprises (usines, établissements financiers, commerces, opérateurs de téléphonie, entreprises touristiques, etc.). C'est également par cette ville que s'achemine une grande partie de la production mondiale de cacao, d'où son importance en termes de réduction des coûts de transport des matières premières et des délais de livraison des fournisseurs.

## **3. Les ressources humaines**

Elles sont d'une importance capitale pour l'entreprise en ce sens qu'elles constituent un maillon essentiel dans le processus de production agro-industriel. Les hommes planifient l'activité et participent au processus de production, tout en s'assurant du bon fonctionnement de l'entreprise et, in fine, appliquent des mesures correctives en vue d'améliorer ses performances.

### **3.1. La politique de relations humaines**

Comme déjà annoncé dans les différents aspects de sa politique générale, l'entreprise entend promouvoir l'équité, la mobilité et une bonne gouvernance en son sein. Les salariés auront donc droit à des rémunérations individualisées (en fonction du poste occupé et de la qualification du salarié), une couverture sociale (avec des contrats d'assurance accident et maladie négociés pour le compte des salariés), et des stock-options pour des salariés de plus

de 5 ans. Le respect de la diversité des origines et parcours professionnels et le partage des expériences et des compétences devraient permettre également de constituer des compétences collectives qui pourront par la suite faire l'objet de formalisation et de diffusion au sein de l'entreprise (Knowledge Management). L'employabilité des salariés sera également assurée grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et compétences active permettant ainsi une plus grande mobilité. Les décisions des dirigeants seront également alignées sur la politique de l'entreprise visant en particulier le respect des normes environnementales et des droits de l'homme.

### **3.2. L'organisation**

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise COCOA TASTY entend s'appuyer sur une structure d'organisation d'inspiration taylorienne. Ainsi, la direction générale donnera des ordres et des instructions qui seront suivis par les différentes directions travaillant en étroite collaboration. De plus, un processus d'homogénéisation, d'uniformisation des règles de fonctionnement et des méthodes de travail sera mis en place à cet effet. Une supervision directe de la part de la hiérarchie et une coordination procédurale par le biais de l'élaboration de manuels des procédures assureront un bon fonctionnement. L'entreprise sera composée :

- d'une direction générale qui aura à charge de définir les grandes orientations stratégiques et de coordonner l'ensemble des tâches exécutées au sein de l'entreprise ;
- d'un service d'audit et d'un service juridique qui seront rattachés à la direction générale et qui assureront des fonctions de conseil et d'information ;
- d'une direction de l'approvisionnement et de la production chargée de l'approvisionnement en matières premières, de la production et de la logistique interne (manutention, contrôle, programmation, etc.) ;
- d'une direction commerciale chargée de la logistique externe (stockage, distribution, etc.), de la vente et du service après-vente ;
- d'une direction des affaires administratives et financières qui sera chargée de la comptabilité, de la gestion financière mais également de la prise en charge des dossiers administratifs ;

- d'une direction marketing qui aura à charge la communication, le contrôle de la qualité des produits ainsi que la recherche et le développement ;
- d'une direction des ressources humaines composée d'un service chargé du recrutement et d'un service chargé de la formation.

L'organigramme de la société COCOA TASTY est présenté à l'Annexe 2, page 49.

### **3.3. Le plan des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines sera confiée en particulier à la direction des ressources humaines. Le plan des ressources humaines et la grille salariale en fonction des qualifications pour chaque poste sont présentés respectivement en Annexe 3 (page 50) et en Annexe 4 (pages 51 et 52). Au terme de 10 années de fonctionnement, l'entreprise COCOA TASTY sera composée de 166 salariés. Le recrutement se fera en fonction du besoin en personnel et l'effectif des 3 premières années sera constitué du personnel essentiel au lancement des activités.

## **II. Le processus de production et la chaîne de valeur de COCOA TASTY**

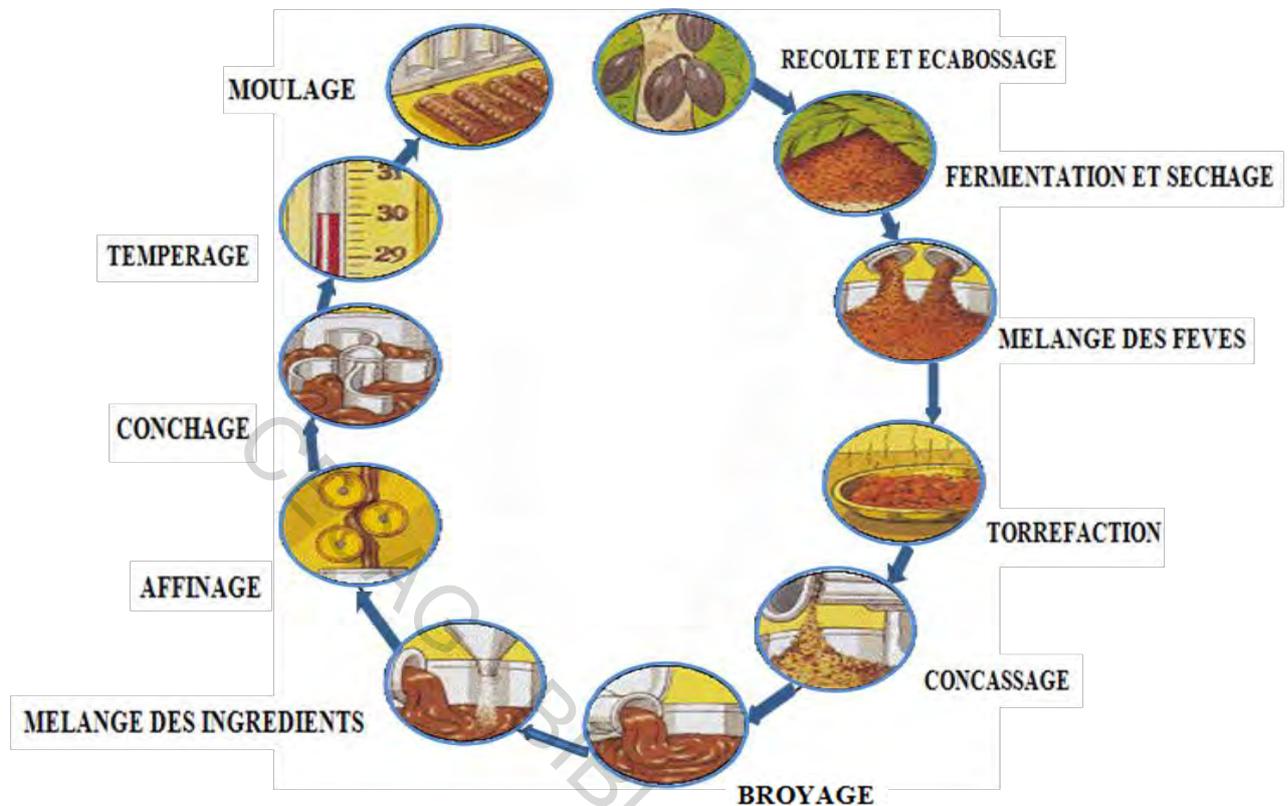
Cette sous partie sera consacrée à la description du fonctionnement de la chocolaterie et de sa chaîne de valeur.

### **1. Les étapes du processus de fabrication du chocolat**

Plusieurs étapes se succèdent, depuis l'approvisionnement en cacao et autres matières premières jusqu'à la fabrication du chocolat<sup>21</sup> comme le montre la figure suivante :

---

<sup>21</sup> Source : <http://www.chocolats-richart.com/chocolat/pages/static/fabrication-du-chocolat>

Figure 5: les étapes du processus de fabrication du chocolat<sup>22</sup>

Source: nous-mêmes

➤ l'approvisionnement en matières premières :

Les fèves de cacao sont achetées auprès des producteurs locaux après leur récolte et leur fermentation :

- la récolte et l'écabossage :

Le cacaoyer produit ses fruits 2 fois par an qui sont récoltés à l'aide d'un sécateur ou d'un émondoir. Les cabosses sont alors ouvertes pour libérer les graines de couleur claire.

- la fermentation et le séchage :

Les graines doivent fermenter au sol 4 à 7 jours prenant leur couleur brune de fèves de cacao.

<sup>22</sup> Source : <http://tpe-chocolatier.e-monsite.com/pages/l-evolution-de-la-consommation-du-chocolat-depuis-sa-decouverte/les-differentes-etapes-de-la-production-de-chocolat.html>

Les autres ingrédients entrant dans la fabrication du chocolat (lait, sucre, arômes, parfums, fruits, etc.) seront achetés soit sur le marché local soit sur marchés étrangers en fonction des coûts et de la qualité.

➤ la torréfaction :

Une fois les fèves réceptionnées dans l'entrepôt, on vérifie leur bon état puis on les nettoie. La torréfaction conduit au dessèchement des fèves, au développement des arômes et au brunissement du produit. C'est ici qu'intervient la première étape importante de personnalisation du chocolat.

➤ le décorticage/concassage :

Il consiste à séparer les graines de leur coque puis à réduire ces graines en morceaux très fins appelés « grués ». Cette opération à priori anodine a son importance sur la qualité du chocolat en laissant le moins possible de coque (la peau) avec les grains qui constituent la partie noble de la fève. Cette opération est importante pour s'assurer de la qualité des produits même si elle génère des charges supplémentaires au détriment de la rentabilité. Le processus de décorticage est réalisé par étapes : le cassage, le criblage, le vannage.

➤ le broyage :

Les fèves torréfiées, décortiquées et concassées (les grués) sont broyées afin d'obtenir une pâte liquide composée à moitié de matière grasse appelée « masse de cacao », qui sera par la suite affinée pour obtenir une texture plus lisse.

➤ l'extraction du beurre de cacao :

Pour la production de pâte à tartiner, de poudre de cacao et l'aromatisation des produits à base de chocolat, l'on extrait le beurre de cacao. Comme produit semi-fini, le beurre pourra également être commercialisé auprès des fabricants de produits cosmétiques. Ainsi, la masse de cacao est pressée à chaud pour en retirer 30 à 40 % de matière grasse et l'on obtient un lingot de beurre et un « tourteau » de cacao.

➤ l'affinage :

Lorsque l'on conserve la masse de cacao sans en extraire du beurre, on lui ajoute du lait et/ou du sucre. Ensuite, la pâte est mélangée et broyée pour affiner le chocolat.

➤ le conchage :

Dans le but de donner au chocolat toute sa finesse et son onctuosité, il faut le soumettre à l'action des conches (bassins de fonte groupés par quatre dans un même bloc). En cours de couchage, il est nécessaire de rajouter du beurre de cacao pour donner à la pâte sa fluidité.

➤ le tempérage :

Avant d'être admise dans un moule, la pâte doit être tempérée afin d'arriver à une température favorable pour la cristallisation du beurre de cacao. Les tempéreuses sont de petites cuves munies d'un brasseur qui reçoivent la pâte de chocolat dans un réservoir à 45 degrés. Cette opération est essentielle pour obtenir un brillant onctueux et stable.

➤ le moulage :

La pâte est ensuite distribuée de manière automatique en lamelles égales dans des moules entraînés par un tapis roulant et soumis à une trépidation continue, ainsi la pâte ne contient pas de bulles d'air et se répartit parfaitement. Ensuite, les moules arrivent dans un tunnel refroidissant, et l'on procède au démoulage des tablettes.

## 2. La chaîne de valeur

L'approche par la chaîne de valeur de PORTER nous permettra de visualiser les activités qui présentent une valeur stratégique particulière, notamment parce qu'elles correspondent au facteur clé dans le domaine d'activité stratégique considéré et qu'elles peuvent alors constituer une source possible d'avantage concurrentiel. L'on pourra donc cibler la réflexion sur les activités stratégiques de l'entreprise COCOA TASTY et définir celles sur lesquelles il conviendra de porter un effort particulier en matière d'analyse et d'allocation des ressources. Par ailleurs, l'entreprise pourra aller encore plus loin dans son raisonnement et considérer que les activités ne correspondant pas à des facteurs clés de succès ne sont plus stratégiques pour

elle (l'entreprise sera donc emmenée à faire des choix d'externalisation). La chaîne de valeur de COCOA TASTY est présentée à l'Annexe 5 à la page 53.

### **III. Le mode de distribution et stratégie marketing de COCOA TASTY**

Dans une économie moderne, il est assez rare que le fabricant vende directement ses produits à l'utilisateur final. Ainsi, une multitude d'intermédiaires aux noms variés s'interposent entre le producteur et le consommateur afin de remplir tout un ensemble de fonctions. Cette distribution doit être accompagnée d'une stratégie marketing adaptée en vue de maximiser le volume de vente. C'est ainsi que nous opérerons des choix s'agissant du mode de distribution mais aussi de la stratégie marketing.

#### **1. Le circuit de distribution et logistique**

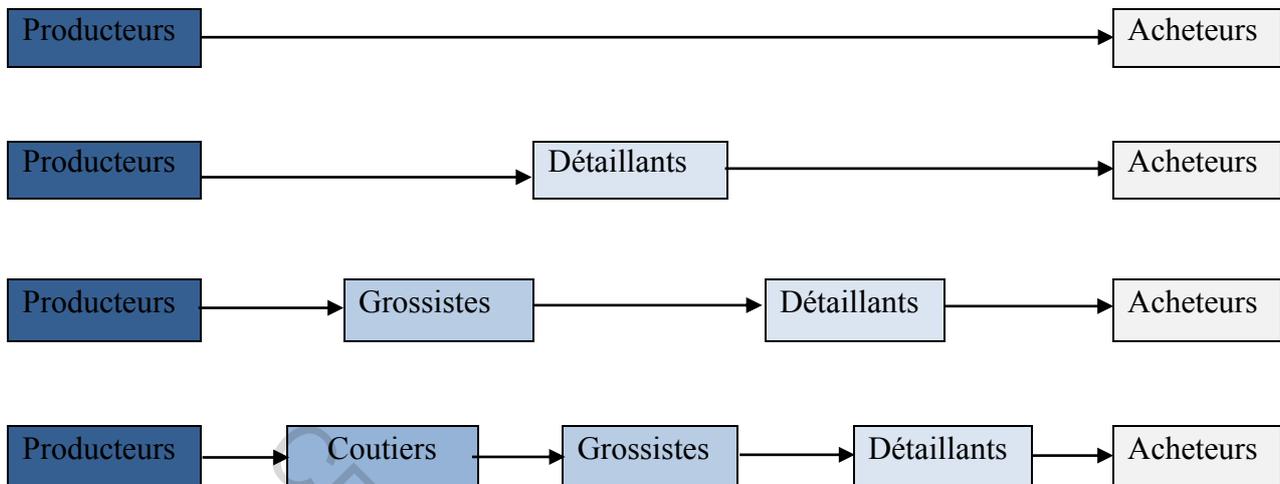
Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires. Avant d'en choisir un, une des questions à se poser est le type d'intermédiaire qui correspond le mieux aux produits à vendre et la cible.

Ces intermédiaires peuvent être classés en trois groupes :

- le commerce intégré (concentré, c'est-à-dire qui prend en compte toutes les fonctions, gros et détail, intervenant entre producteur et consommateur). Ce sont : les grands magasins, les magasins populaires, les maisons à succursales multiples, les discounters et grandes surfaces, les magasins d'usine, etc. ;
- le commerce indépendant avec les grossistes et détaillants indépendants ;
- le commerce associé avec les groupements de grossistes, les groupements (ou coopératives) de détaillants, le franchising.

La figure qui suit présente les différents canaux de distribution :

Figure 6: les canaux de distribution



Source : nous-mêmes

Dans le cadre de la gestion des flux liés à la commercialisation de nos produits, nous avons opté pour une distribution intensive passant par un très grand nombre de points de ventes. De ce fait, les consommateurs pourront être approvisionnés plus facilement. L'entreprise utilisera alors de circuits intégrés, de circuits longs et de circuits courts pour l'écoulement de ses produits. Malgré des coûts de distribution élevés et le risque d'une éventuelle perte de contact avec le consommateur final, cette stratégie de distribution nous offrira un certain nombre d'avantages à savoir :

- une meilleure diffusion des produits ;
- une réduction de la force de vente ;
- la baisse des frais de stockage.

## 2. La logistique et stratégie d'internationalisation

L'entreprise, en sus du marché ivoirien, entend se positionner sur les marchés étrangers. Cependant, cette implantation n'est pas immédiate et exige de passer par plusieurs étapes selon le degré d'internationalisation souhaité. Les objectifs seront entre autres:

- la recherche d'un effet de taille à travers l'accroissement des débouchés permettant d'obtenir des avantages en termes d'économie d'échelle et d'effet d'apprentissage ;
- la recherche d'une rationalisation des activités de la chaîne de valeur à l'échelle mondiale en profitant des avantages respectifs des différentes zones géographiques.

Ainsi, lors des 3 premières années, l'entreprise se contentera d'exporter les produits fabriqués localement. Ceux-ci seront diffusés par le biais de clients étrangers. Ensuite, au cours des deux années suivantes, des contrats d'association seront négociés (franchises, licences, etc.) avec des commerçants à l'étranger. Enfin, sur les 5 années qui suivront, l'on procèdera à une implantation commerciale dans les pays étrangers avec notre réseau de distribution.

### **3. La stratégie marketing**

Avant de définir les différents axes de notre stratégie marketing, nous avons effectué une analyse SWOT en vue de mener des diagnostics internes (forces et faiblesses) et externes (menaces et opportunités) liés à notre positionnement stratégique.

#### **3.1. L'analyse SWOT**

En fonction de notre positionnement stratégique, nous avons identifié un certain nombre de facteurs internes comme externes susceptibles d'influer sur nos performances grâce à l'usage du modèle SWOT.

En effet notre entreprise entend satisfaire également la demande dans d'autres pays d'Afrique sub-saharienne. Les coûts des produits doivent être également accessibles à une large partie de la population des marchés concernés.

Tableau 2: matrice SWOT de COCOA TASTY

	Forces	Faiblesses
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ la disponibilité des matières premières;</li> <li>○ produits fabriqués localement ;</li> <li>○ avantage concurrentiel sur les prix ;</li> <li>○ la diversité de l'offre de produit ;</li> <li>○ du matériel de production de dernière génération ;</li> <li>○ la compétence du personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ le manque d'expérience dans le secteur agro-industriel ;</li> <li>○ le coût de l'investissement est élevé ;</li> <li>○ l'importance des charges liées aux dépenses publicitaires.</li> </ul>
Facteurs externes	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ le soutien de l'Etat de Côte d'Ivoire et de bailleurs de fonds ;</li> <li>○ le secteur est dans sa phase de lancement en Côte d'Ivoire ;</li> <li>○ la croissance économique du pays est synonyme d'émergence future d'une classe moyenne importante ;</li> <li>○ possibilité d'obtenir des débouchés pour nos produits sur le marché international.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ le niveau de consommation du chocolat en Afrique est relativement bas ;</li> <li>○ la situation sécuritaire du pays reste encore fragile ;</li> <li>○ une éventuelle décision de la part des usines de transformation de cacao déjà installées dans la ville de San Pedro de se lancer dans la production du chocolat.</li> </ul>

Source : nous-mêmes

### 3.2. Le marketing mix

Dans la perspective de conquérir le marché local et d'acquérir des parts de marché sur l'international, COCOA TASTY souhaite entreprendre un certain nombre d'actions permettant ainsi de favoriser l'achat de ses produits. Pour ce faire, nous disposons de variables d'action que sont les 4P du marketing mix (Produit, Prix, Promotion, Place).

#### 3.2.1. Les produits

Une large gamme de produits à base de cacao sera proposée par l'entreprise COCOA TASTY. Celle-ci tiendra compte à la fois des déterminants socio-culturels (la culture, la famille, les groupes de référence), des déterminants psychologiques (les motivations, la

personnalité des clients, le style de vie, les perceptions et croyances, etc.), de la conjoncture actuelle (effet du temps, environnement social, antécédents, etc.). De ce fait, une attention particulière sera portée aux caractéristiques des différentes couches sociales afin d'offrir un ensemble de produits complémentaires adaptés à la demande. Ainsi, nos produits s'adresseront à des consommateurs africains et plus particulièrement ivoiriens. Les produits proposés par COCOA TASTY seront présentés en détail à l'Annexe 6 (cf. page 54) et à l'Annexe 7 (cf. pages 55 et 56).

### **3.2.2. Les prix**

La politique de prix appliquée tient compte du comportement des autres offreurs à travers le calcul d'un prix moyen de vente. Ce prix moyen constitue l'offre de référence sur le marché à partir duquel un prix de vente (légèrement moins cher) a été estimé. La fixation du prix de vente tient compte également de l'existence de produits de substitution (tels que les biscuits, les produits laitiers, etc.) qui peuvent également servir comme référence au consommateur pour juger des prix. Aussi, la variété des produits proposés prend en considération le pouvoir d'achat des consommateurs (chaque produit correspondant à une classe sociale déterminée) et les marges seront ajustées à cet effet. Ainsi, les produits de la catégorie « excellence » seront destinés aux individus à revenu moyen (c'est-à-dire appartenant à la classe moyenne) et ceux des classes supérieures seront rangés dans la catégorie « prestige » avec des coûts supérieurs pour une qualité encore meilleure. Le prix moyen des différents produits au kilogramme apparaît à l'Annexe 6 (cf. page 54).

### **3.2.3. La communication**

La politique de communication constitue un élément important de notre projet qui vise également à promouvoir une consommation locale de produits issus de la transformation du cacao en Côte d'Ivoire. En effet, la consommation de chocolat, du fait du niveau des prix des produits importés et de l'absence d'habitude de consommation est à un niveau relativement bas. Cette situation est répandue dans la plupart des pays africains où l'on a une faible industrialisation. La communication marketing participera à la construction de l'image des produits, de la marque et de l'entreprise. De ce fait, le service marketing entend user d'un certain nombre de leviers afin d'influencer les consommateurs. Ainsi, les actions suivantes seront entreprises :

- en début d'activité, l'entreprise COCOA TASTY utilisera des moyens technologiques tels qu'internet (sites web, mailing, télémarketing, etc.), la télévision, la radio et la presse pour promouvoir son image et ses valeurs auprès de ses clients et partenaires : l'objectif sera donc de construire une image valorisante et conforme au projet de l'entreprise, de définir le périmètre d'activité, d'envoyer aux actionnaires et aux milieux financiers les signes forts sur l'ambition et la détermination de l'entreprise, d'affirmer une volonté claire de se conformer à la législation et de satisfaire les exigences du consumérisme mais aussi les exigences sociétales et enfin, rassurer, valoriser et motiver l'interne ;
- ensuite, l'entreprise procèdera à une publicité sur les lieux de vente grâce à des tracts publicitaires distribués à l'entrée des magasins, à des annonces sur le système de sonorisation, à des affiches dans les magasins et des présentoirs mettant en valeur le produit; des spots et panneaux publicitaires seront également utilisés tout comme d'autres supports divers tels que les cadeaux publicitaires ;
- au bout de 2 ans, des activités de sponsoring seront menées en vue d'améliorer encore plus notre image; la future obtention des certifications ISO 9001 et 14001 permettra également de rassurer l'ensemble des consommateurs sur la qualité de nos produits.

#### 3.2.4. La distribution

Notre stratégie de distribution est une distribution « ouverte » passant par un maximum de points de vente afin que le consommateur puisse s'approvisionner facilement. Ainsi, nous utiliserons les commerces intégrés et indépendants pour la distribution locale de nos produits de même que pour les exportations (effectuées durant les 3 premières années d'activité). En effet, ces deux types d'intermédiaires dans la chaîne de distribution concordent avec notre planification stratégique puisqu'ils sont au contact de la clientèle et permettent donc de mieux vendre le produit. Le commerce associé servira lui aux ventes à l'étranger au cours des 4e et 5e années d'activité dans le cadre de contrat de franchising (association) avant que l'entreprise constitue sa propre force de vente sur place (implantation commerciale). Cela permettra une meilleure diffusion de nos produits, une réduction des frais de stockage.

## CHAPITRE 3 : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DE COCOA TASTY

Dans ce chapitre, il sera question d'évaluer le coût global de l'investissement, de définir une modalité de financement adéquate et enfin de calculer la rentabilité liée au projet.

### I. Le coût de la création de COCOA TASTY

Le coût de la réalisation du projet sera estimé à partir des dépenses d'investissement et du Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Compte tenu du temps nécessaire à la mise en place de notre entreprise (notamment du fait du temps nécessaire pour réunir les fonds, du délai de livraison des machines et des constructions), notre activité débutera en 2017.

#### 1. Les dépenses d'investissement

Il s'agit des dépenses nécessaires au démarrage de notre activité c'est-à-dire de l'acquisition du matériel de production, de la construction des installations. Celles-ci doivent être réalisées impérativement avant le lancement des activités. Le montant total des investissements est fixé à **3 687 346 000 FCFA** pour une capacité de production annuelle de plus de 11 520 tonnes. En effet, si l'on considère une durée de production journalière de 8 heures, des unités de production fonctionnant sur toute l'année du lundi au vendredi (5 jours dans la semaine) sauf pendant un mois (environ 48 semaines de marche), et vu que les machines sont capables de transformer au moins 6 tonnes/heure, nous avons annuellement :  $6 \times 8 \times 5 \times 48 = 11\ 520$  tonnes.

Le tableau qui suit (cf Tableau 3) nous donne le détail des investissements à réaliser:

Tableau 3: détail des dépenses d'investissement

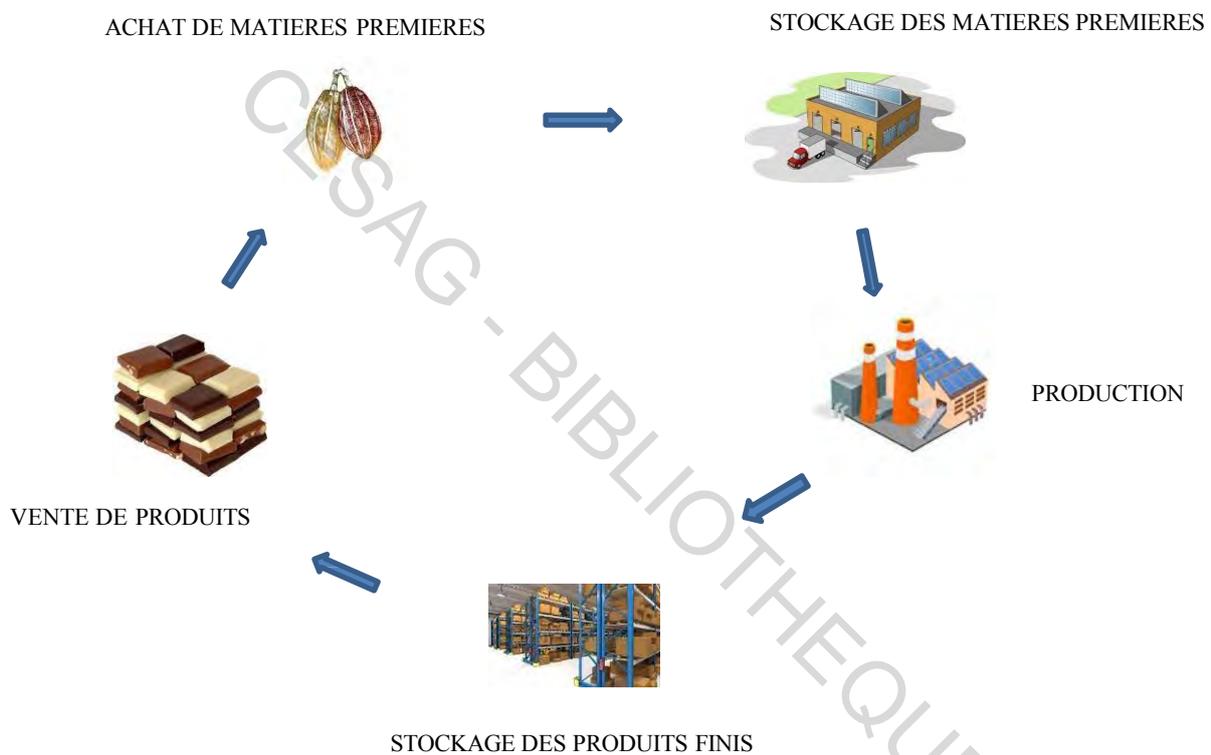
<b>LIBELLES</b>	<b>MONTANTS</b>	<b>DUREES DE VIE</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>125 300 000</b>	
Frais de constitution	37 800 000	
Droits d'enregistrement	32 500 000	5
Honoraires du notaire	800 000	5
Publicités légales	4 500 000	5
Frais de premier établissement	40 000 000	
Frais de prospection	5 000 000	5
Frais de publicité	35 000 000	5
Brevets et licences	30 000 000	5
Logiciels	17 500 000	3
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>3 559 046 000</b>	
Terrain 4000 m2	160 000 000	
Constructions	479 000 000	
Usines (bâtiments)	230 000 000	20
02 entrepôts (300m2)	150 000 000	20
Bureaux	36 000 000	25
Laboratoires	20 000 000	20
Ateliers (100m2)	35 000 000	20
Clôture	8 000 000	20
Agencements et aménagements	9 000 000	
Agencements et aménagements du terrain	4 400 000	10
Agencements et aménagements des constructions	4 600 000	10
Matériels et outillages industriels	2 565 023 000	
02 nettoyeurs-calibreur (3 tonnes/h)	212 690 000	10
02 torréfacteurs (3 tonnes/h)	262 000 000	10
01 casse cacao tarare	60 385 000	10
01 dégermeuse	48 845 000	5
02 concasseurs	126 000 000	10
01 doseur automatique	69 758 000	10
02 tempéreuses (3 tonnes/h)	187 564 000	10
02 conches (10 tonnes)	174 500 000	10
01 presse hydraulique (10 tonnes)	35 000 000	5
02 pétrins-malaxeurs (12 tonnes)	446 000 000	10
02 convoyeurs	338 000 000	10
02 machines d'emballage	385 750 000	10
02 chariots éleveurs	78 000 000	10
02 lignes de moulage (810 tablettes à la minute)	132 531 000	10
800 palettes en bois	8 000 000	5
Installations techniques	85 043 000	
10 climatiseurs	1 700 000	5
Installations sanitaires	15 500 000	5
Alimentation électrique/éclairage	8 350 000	5
06 groupes électrogènes	7 680 000	5
Sécurité (alarmes, protection contre la foudre, etc.)	9 463 000	5
Logistique de gestion des déchets	12 200 000	5
Communication (câblage, téléphone, etc.)	6 500 000	5
Equipements du servive qualité (tour réfrigérée, etc.)	14 340 000	5
Equipements de maintenance	9 310 000	5
Matériels de transport	250 530 000	
04 véhicules utilitaires	158 530 000	10
02 camions benne	92 000 000	10
Matériels de bureau	2 400 000	5
Matériels informatique	2 800 000	5
Mobiliers	5 250 000	10
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>	<b>3 000 000</b>	
Dépôts et cautionnements	3 000 000	
<b>TOTAUX</b>	<b>3 687 346 000</b>	

Source : nous-mêmes

## 2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le décalage entre les flux physiques (achats de matières premières, ventes de produits finis, etc.) et les flux monétaires (encaissements et décaissements) génère un besoin de financement appelé BFR qui doit être pris en compte dans l'estimation du projet. Le cycle d'exploitation de l'entreprise COCOA TASTY se présente comme suit :

**Figure 7: le cycle d'exploitation de COCOA TASTY**



Source : nous-mêmes

Afin d'estimer notre BFR, nous avons opté pour la méthode du besoin en fonds de roulement normatif. Nous avons donc considéré uniquement les postes d'exploitation et supposé que le BFRE est proportionnel au chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires prévu pour l'année 2017 et par type de produit est présenté à l'Annexe 8 (page 57). Ces prévisions sont basées sur des hypothèses plutôt optimistes mais tiennent compte aussi des stratégies mises en place par l'entreprise en vue de faire connaître ses produits et se positionner sur de nouveaux marchés. Nous avons donc estimé ce chiffre d'affaires à 27 388 940 874 FCFA. Le tableau 10 à

l'Annexe 9 (page 58) résume le calcul du BFRE de l'année 2017 en fonction du chiffre d'affaires réalisé, du temps d'écoulement de chaque poste et du ratio de structure correspondant.

En fonction du niveau de production souhaité et des prévisions de ventes, nous obtenons le chiffre d'affaires des 6 premières années (cf Annexe 10 page 59). Ensuite, le BFRE des années suivantes est déterminé proportionnellement à leurs chiffres d'affaires respectifs et sera financé en début de chaque année (cf Annexe 10 page 59).

### 3. Le coût total du projet

Le coût total du projet est évalué à **4 279 635 871 FCFA**. Il comprend entre autres :

3 687 346 000 FCFA liés aux investissements et 592 289 871 FCFA qui sont destinés à financer le Besoin en Fonds de Roulement comme présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 4: coût total du projet**

Dépenses d'investissement	3 687 346 000
Besoin en fonds de roulement	592 289 871
<b>Coût total du projet</b>	<b>4 279 635 871</b>

Source : nous-mêmes

## II. Le financement de COCOA TASTY

Dans cette sous-section, nous présenterons les différents choix de financement opérés de même qu'une analyse des risques pouvant impacter sur les performances de l'entreprise.

### 1. Les options de financement

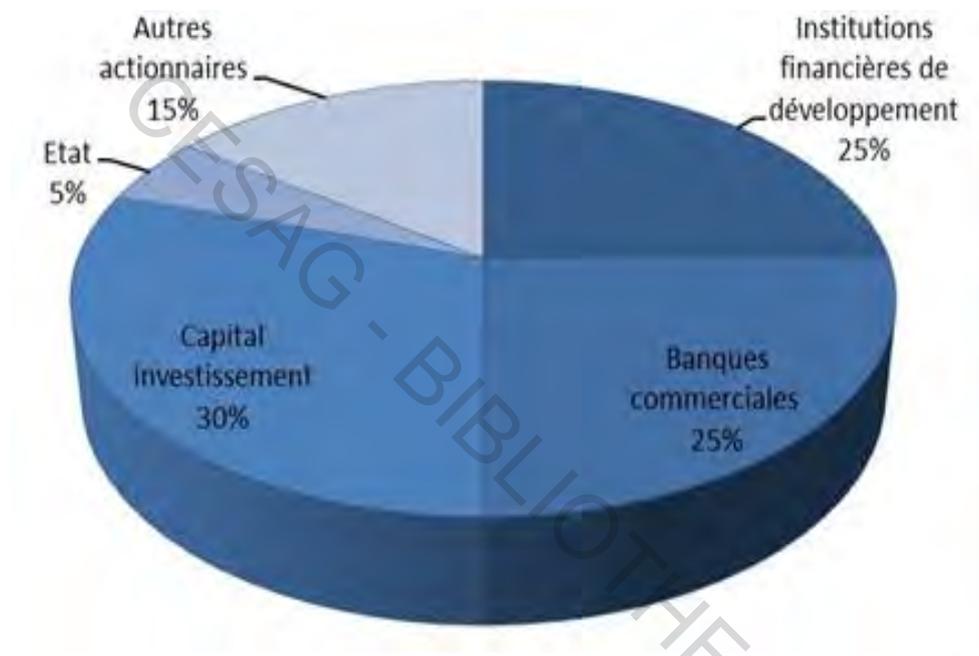
En vue de faire face au besoin de financement estimé à 4 279 635 871 FCFA, la combinaison de financement proposée est la suivante :

- ❖ 50% des ressources durables seront constitués par des emprunts soit **25 %** de ressources prêtés sur le long terme par des institutions financières de développement et **25 %** venant de banques commerciales et remboursables à moyen terme ;

- ❖ Les fonds propres correspondant à 50 % des capitaux permanents seront répartis entre les sociétés de gestion de fonds de capital investissement (30 %), l'Etat (5 %) et les autres actionnaires (15 %).

La répartition des ressources est donc la suivante :

**Figure 8: répartition des ressources selon leurs sources**



Source: nous-mêmes

### 1.1. Le financement par endettement financier

L'entreprise COCOA TASTY aura recours à des dettes à long terme et des dettes à court terme pour le démarrage de ses activités. Le Tableau 19 de la page 62 nous donne les détails du service de la dette.

- **Les institutions financières de développement**

Les prêts devant être accordés par ces institutions s'élèvent au total à 1 069 908 968 FCFA et seront remboursables sur le long terme (jusqu'à 10 ans). Ces institutions ont pour vocation de financer ce type de projet et d'offrir des facilités de remboursement aux opérateurs. Ainsi, au

niveau africain, l'on peut citer des institutions comme la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Banque d'Investissement et de Développement de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BIDC), la Banque Africaine de Développement (BAD).

- **Les banques commerciales**

Le crédit à moyen terme s'élèvera à 1 069 908 968 FCFA et sera contracté auprès de plusieurs établissements bancaires (pool de banques) installés dans la zone UEMOA en vue d'obtenir suffisamment de fonds. Ces ressources (crédit d'exploitation) nous permettront de faire face aux charges liées au cycle d'exploitation de l'entreprise.

## **1.2. Le financement par fonds propres**

Le capital de l'entreprise sera ouvert à des investisseurs privés et en particulier aux sociétés de capital investissement. L'Etat ivoirien pourra également détenir des parts dans la société.

- **Les sociétés de capital investissement**

Le capital investissement concerne les activités d'apport de fonds propres à des sociétés non cotées, notamment dans le cadre de jeunes sociétés innovantes. Leur objectif est de réaliser à terme une plus-value proportionnée aux risques pris (le risque technique, le risque commercial, le risque de gestion). Dans notre cas, il s'agit d'un besoin de financement de prédémarrage (seed-financing ou capital d'amorçage). En effet, la demande se situe au stade de la mise en place du projet, de sa faisabilité, période transitoire entre la recherche et l'industrialisation. Le but de cette phase est d'élaborer un plan d'affaires pour convaincre les investisseurs de financer le démarrage. L'espace UEMOA bénéficie de la présence de sociétés de capital investissement telles que TunInvest group, Cauris Management SA ou encore Advanced Finance & Investment Group (AFIG) offrant ainsi des possibilités de financement pour les petites et moyennes entreprises (PME).

- **L'Etat**

L'Etat de Côte d'Ivoire pourrait également concourir à la mise en place de notre structure en détenant des parts dans le capital. En effet, un certain nombre d'entreprises bénéficient du soutien financier de l'Etat ivoirien et l'on observe une tendance à la mise en place de partenariat public-privé.

- **Les autres actionnaires**

Il pourra s'agir soit d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (fonds communs de placement ou société d'investissement à capital variable), soit de personnes physiques (fondateurs, dirigeants, salariés, etc.) ou morales (banques commerciales et autres établissements financiers, entreprises commerciales ou prestataires de services, etc.).

## **2. L'analyse des risques**

Le succès de ce projet passera par une gestion active des risques. Le risque<sup>23</sup> correspond à un événement indésirable dont l'apparition n'est pas certaine, ayant pour conséquence la possibilité que le projet n'aboutisse pas conformément aux objectifs de :

- date d'achèvement ;
- coûts ;
- spécifications (techniques, qualité, performance, fiabilité, etc.) ;
- autres (image de l'entreprise, environnement, juridique, social, etc.).

De ce fait, l'on distinguera le risque de taux, le risque de change et le risque de performance.

### **2.1. Le risque de taux**

Il correspond au risque qu'encourt le porteur d'une dette ou d'une créance à taux fixe ou taux variable en fonction de l'évolution des taux sur la période allant de la date d'engagement à la date de règlement. Ce risque pourrait surgir en cas de mobilisation de ressources via des prêts à taux variables sur les marchés étrangers. Afin d'éviter un accroissement des intérêts payés sur remboursement de dettes dans le cas d'une augmentation des taux sur le marché, l'entreprise pourra alors utiliser des instruments financiers, dont principalement des opérations de swaps et d'achat d'options de taux d'intérêt (Cap, Floor, Collar) dans un strict objectif de couverture.

---

<sup>23</sup> Source : [http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/definition\\_1.html](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/definition_1.html)

## 2.2. Le risque de change

Il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre du fait de la variation future du taux de change. La variation du taux de change peut avoir des conséquences sur la compétitivité de nos produits mais aussi générer des pertes importantes notamment lorsque les encaissements et les décaissements ne s'opèrent pas lors de la facturation. Dans le cadre de la gestion de son exposition aux risques de change, COCOA TASTY aura recours à différents instruments financiers, en particulier des opérations de swaps et d'achat ou de vente à terme de devises étrangères, l'ensemble de ces opérations étant réalisé uniquement dans un objectif de couverture.

## 2.3. Le risque de performance

C'est le risque que les résultats obtenus soit différents des objectifs que nous nous sommes assignés. Pour pallier à ce risque, nous comptons miser sur un marketing offensif afin d'obtenir des marges suffisantes. Notre politique des ressources humaines devrait également contribuer à améliorer les performances de l'entreprise avec un personnel qualifié et motivé pour accomplir l'ensemble des opérations.

## III. La rentabilité de l'activité

Dans un premier temps, nous allons estimer les charges d'exploitation, ensuite nous calculerons les amortissements sur immobilisation et les charges financières liées aux emprunts avant de déterminer les cash-flows.

### 1. L'estimation des charges d'exploitation

Elle est donnée à l'Annexe 11 (page 60) et tient compte de l'inflation que nous avons fixée à environ 2%.

### 2. La détermination des amortissements et le service de la dette

Nous avons retenu un taux de 12 % pour l'emprunt remboursable sur 10 ans et un taux de 9 % pour celui remboursable dans 5 ans. Le remboursement des emprunts se fera avec un différé d'un an. Au bout des 5 premières années, le montant total remboursé est de 1 283 890 761 FCFA soit 427 963 587 FCFA pour l'emprunt à long terme et 855 927 174 FCFA s'agissant

de l'emprunt à moyen terme. Le tableau résumant l'ensemble des flux liés au remboursement du principal et des intérêts des emprunts est présenté à l'Annexe 13 (page 62). Quant au tableau des amortissements, il est présenté à l'Annexe 12 (page 61).

### 3. Les indicateurs de rentabilité

#### 3.1. La Valeur Actuelle Nette, le Taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération du Capital Investi

La CAF est obtenue à partir du compte de résultat prévisionnel (Annexe 14 à la page 63). Ainsi, une fois déterminée, elle permet de calculer la Valeur Actuelle Nette (VAN), le Taux de Rentabilité Interne (TRI) et le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI). Le coût des capitaux propres est déterminé en ajoutant une prime de risque de 3 % au taux de rentabilité du secteur que nous avons estimé à 17 %<sup>24</sup>. Les flux sont actualisés au Coût Moyen Pondéré du Capital qui est déterminé comme suit :

**Tableau 5: détermination du CMPC**

Ressources	Montants	Poids	Coûts	Coûts après impôts	Coûts pondérés
Dettes	2 139 817 936	50%			
LT	1 069 908 968	25%	12%	9,6%	2,4%
CT	1 069 908 968	25%	9%	7,2%	1,8%
Fonds propres	2 139 817 936	50%	20%	20%	10%
Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC)					<b>14,2%</b>

Source : nous-mêmes

La VAN du projet est positive (**2 500 152 419 FCFA**) ce qui montre que le projet est rentable. De même, le TRI qui est de **33 %** est supérieur au Coût Moyen Pondéré du Capital qui est d'environ 14%. Le calcul des indicateurs est présenté à l'Annexe 15 (page 64).

<sup>24</sup>Source:[http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref\\_id=irimages05&page=irweb/images05/dd/images05\\_cp.htm](http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=irimages05&page=irweb/images05/dd/images05_cp.htm)

### 3.2. Les autres indicateurs

COCOA TASTY a une rentabilité économique élevée au cours de la première année d'activité soit 22,29 % et qui devrait s'élever en moyenne à 37,37 % sur l'ensemble des 5 premières années. Quant à la rentabilité financière, elle avoisine 32 % pour l'année 2017 avec une rentabilité moyenne de 44,45 % sur la durée d'étude du projet. On constate donc une évolution favorable du Return On Investment (ROI) et du Return On Equity (ROE) principalement due à des hypothèses optimistes.

**Tableau 6: tableau de détermination du ROI et du ROE**

Années	Résultat net d'exploitation	Ressources durables	Rentabilité économique (ROI)	Résultat net	Capitaux propres	Rentabilité financière (ROE)
Formules de calcul	Résultat d'exploitation - impôts	Capitaux propres + dettes financières	Résultat net d'exploitation / Ressources durables	Résultat courant avant impôts - impôts	Capital + résultat - dividendes	Résultat net / capitaux propres
2017	1 176 324 403	5 276 215 568	22,3%	996 579 696	3 136 397 632	31,8%
2018	1 508 938 444	5 542 369 922	27,2%	1 329 193 738	3 402 551 987	39,1%
2019	1 863 661 143	5 466 097 728	34,1%	1 721 919 603	3 775 641 558	45,6%
2020	2 207 939 261	5 405 572 780	40,8%	2 101 489 310	4 136 232 780	50,8%
2021	2 537 586 147	5 353 737 408	47,4%	2 464 041 597	4 480 657 453	55,0%

Source : nous-mêmes

### 4. Le plan de financement

L'établissement du tableau de financement nous permettra de vérifier la cohérence de nos décisions de financement mais aussi de convaincre les apporteurs de ressources. Celui-ci est présenté à l'Annexe 16 à la page 65. L'examen de ce plan financement nous permet de constater que les ressources dégagées permettent de couvrir largement les besoins en trésorerie et ainsi de dégager une trésorerie positive sur l'ensemble des 5 premières années principalement du fait de l'accroissement de la CAF. Ainsi, COCOA TASTY arrive à dégager une trésorerie s'élevant à 10 304 259 559 FCFA au terme de l'année 2021, traduisant ainsi la santé financière de l'entreprise.

## 5. La couverture des dettes

Ce ratio nous permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à partir de la capacité d'autofinancement (CAF) dégagée. Le tableau suivant présente les ratios calculés sur les 5 années d'étude du projet :

**Tableau 7: tableau de calcul des ratios de couverture**

Années	2017	2018	2019	2020	2021
Dettes	2 139 817 936	2 139 817 936	1 690 456 169	1 269 339 999	873 079 955
CAF	1 357 776 430	1 690 390 471	2 083 116 336	2 456 852 710	2 819 404 997
Ratio de couverture des dettes	1,58	1,27	0,81	0,52	0,31

Source : nous-mêmes

Ainsi, il faudrait environ 1 an et demi pour rembourser les dettes à partir de la capacité d'autofinancement dégagée en 2017. Le ratio de couverture se réduit au fur et à mesure jusqu'en 2021 ce qui traduit une augmentation des ressources devant permettre ainsi de faire face aux dettes.

## CONCLUSION

Le secteur privé joue un rôle prépondérant dans le développement des économies libérales. Les entreprises ont une dimension économique car elles participent à la croissance du PIB à travers la valeur ajoutée, elles créent des emplois et améliorent les recettes fiscales. Elles ont aussi une dimension sociale puisqu'elles contribuent au bien-être des populations en offrant des biens et services. La Côte d'Ivoire, premier pays exportateur de cacao entend porter un coup d'accélérateur à son processus de développement avec pour objectif d'être un pays émergent à l'horizon 2020. La réalisation de cet objectif passe inéluctablement par une transformation des fèves de cacao, permettant ainsi d'exporter des produits finis à plus grande valeur ajoutée. Ainsi, nous nous sommes proposés de réaliser une étude sur le financement d'une chocolaterie qui pour sa part apportera une contribution à cet objectif noble qui est d'accroître les potentialités industrielles du pays.

Les différentes analyses menées à travers ce projet nous ont conduit à nous assurer de la faisabilité et de la viabilité du projet grâce à des cash-flows importants et une rentabilité positive. Par ailleurs les ressources financières nécessaires pour la constitution d'une telle entreprise semblent être assez considérables et l'un des principaux défis de COCOA TASTY sera de susciter une consommation locale qui se situe encore à un niveau faible. L'entreprise devra donc en partie exporter ses produits vers d'autres marchés afin de s'assurer un volume de vente important et connaître une croissance. De même, la réalisation d'un tel projet passera par la contribution de plusieurs partenaires financiers afin de faire face au niveau élevé des investissements à réaliser.

La réalisation de ce projet contribuera donc à assurer un bien être aux populations locales confrontées aux prix élevés des denrées alimentaires importées et à la réduction de dépendance de l'économie ivoirienne des exportations de fèves de cacao dont les cours connaissent des fluctuations importantes.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

GEORGE H. TROUGHTON, MARTIN S. FRIDSON, MATTHEW SCANLAN, MICHELLE R. CLAYMAN, 2012, « Corporate Finance: A practical approach », John Wiley & Sons, 528 pages;

GERARD GARIBALDI, 2008, « Analyse stratégique », EYROLLES, 439 pages ;

JEAN LOUIS MULLER, 2005, « Management de projet », afnor éditions, 137 pages ;

ROGER ERNOUL, 2010, « Le grand livre de la qualité », afnor éditions, 130 pages ;

### Rapports

Davy PADONOU, 2014, « modalités de financement d'une unité de production de verres plats au benin », CESAG : Projet Professionnel MBF, 61 pages ;

Jean Baptiste KOUAME, 2005, « Propositions pour une nouvelle approche de la gestion des risques de prix sur les matières premières par les pays en développement : cas de la filière cacao en Côte d'Ivoire », CESAG : Projet Professionnel MBF, 101 pages ;

### Webographie

- ✓ [www.conseilcafecacao.ci](http://www.conseilcafecacao.ci) , consulté le 17 mars 2015 ;
- ✓ [www.icco.org](http://www.icco.org), consulté le 12 mars 2015 ;
- ✓ [www.bceao.int](http://www.bceao.int), consulté le 23 mars 2015 ;
- ✓ [www.fao.org](http://www.fao.org), consulté le 20 avril 2015 ;
- ✓ [www.banquemonddiale.org](http://www.banquemonddiale.org), consulté le 11 avril 2015 ;
- ✓ <http://www.aip.ci/>, consulté le 11 avril 2015 ;
- ✓ <http://www.ins.ci/n/>, consulté le 11 avril 2015 ;

- ✓ <http://chocolat-show.fr/>, consulté le 21 mai 2015 ;
- ✓ [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/definition\\_1.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/definition_1.html), consulté le 22 avril 2015 ;
- ✓ <http://tpe-chocolatier.e-monsite.com/pages/l-evolution-de-la-consommation-du-chocolat-depuis-sa-decouverte/les-differentes-etapes-de-la-production-de-chocolat.html>, consulté le 22 mai 2015 ;
- ✓ <http://multinationales.org/Chocolat-responsable-derriere-les>, consulté le 27 avril 2015 ;
- ✓ <http://www.tradingeconomics.com/commodity/cocoa>, consulté le 10 mars 2015 ;
- ✓ [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ingeo\\_0020-0093\\_1947\\_num\\_11\\_2\\_5249](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ingeo_0020-0093_1947_num_11_2_5249), consulté le 14 mars 2015 ;
- ✓ <http://www.economywatch.com/world-country/industry-sector.html>, consulté le 18 mars 2015 ;
- ✓ <https://www.cma-cgm.com/static/AfricaWatch/Attachments/com-watch-42.pdf>, consulté le 17 mars 2015 ;
- ✓ <http://worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-3.20.2012.pdf>, consulté le 17 mars 2015 ;
- ✓ <http://sectortransformation.com/wp-content/uploads/2015/03/cocoaivorycoast.pdf>, consulté le 5 mars 2015 ;

**ANNEXES**

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1

Tableau 8: analyse de l'intensité concurrentielle du secteur du chocolat en Côte d'Ivoire

	Forces	Facteurs	Notes					
			1	2	3	4	5	
<b>La concurrence entre les acteurs de la filière</b>	Le pouvoir de négociation des Fournisseurs (1)	Les fournisseurs sont plus concentrés que les entreprises atomisées	■					
		Absence de produits de substitution					■	
		Importance du secteur pour les fournisseurs				■		
		Le produit du fournisseur est un moyen de production essentiel					■	
		Les fournisseurs ont des produits différenciés		■				
		Menace d'intégration en aval des fournisseurs	■					
	Protection des pouvoirs publics					■		
	Le pouvoir de négociation des clients (2)	Clients plus concentrés ou achetant des quantités importantes	■					
		Produits achetés représentent une part importante des coûts/achats du client			■			
		Profits ou marges des clients faibles		■				
les clients disposent d'informations complètes sur les éléments de la transaction		■						
Menace crédible d'intégration en amont			■					
Protection des pouvoirs publics								
<b>La concurrence indirecte</b>	La menace des nouveaux entrants (3)	Obstacles à l'entrée du secteur	Importance des économies d'échelle				■	
			Effet d'expérience				■	
			Forte différenciation des produits					■
			Importance des capitaux requis					■
			Accès aux circuits de distribution				■	
			Avantages spécifiques des firmes du secteur				■	
			Protection des pouvoirs publics					■
	Crainte d'une riposte des entreprises de secteur	Capacité de réaction des firmes du secteur		■				
		Les ressources des firmes du secteur				■		
							■	
La menace des produits de substitution (4)	Les niveaux de prix et de profit du secteur sont élevés					■		
	Existence de produits substituables avec un rapport qualité/coût avantageux					■		
	Produits de substitution adossés à une technologie nouvelle				■			
<b>La concurrence directe</b>	Rivalité entre les firmes existantes (5)	Le nombre de concurrents est important		■				
		les concurrents sont de force sensiblement égale			■			
		La croissance du secteur est lente ou négative	■					
		Les coûts fixes sont élevés			■			
		Les produits sont indifférenciés	■					
Les enjeux stratégiques sont élevés					■			
<b>L'Etat</b>	Législation et réglementation (6)					■		

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 1 BIS

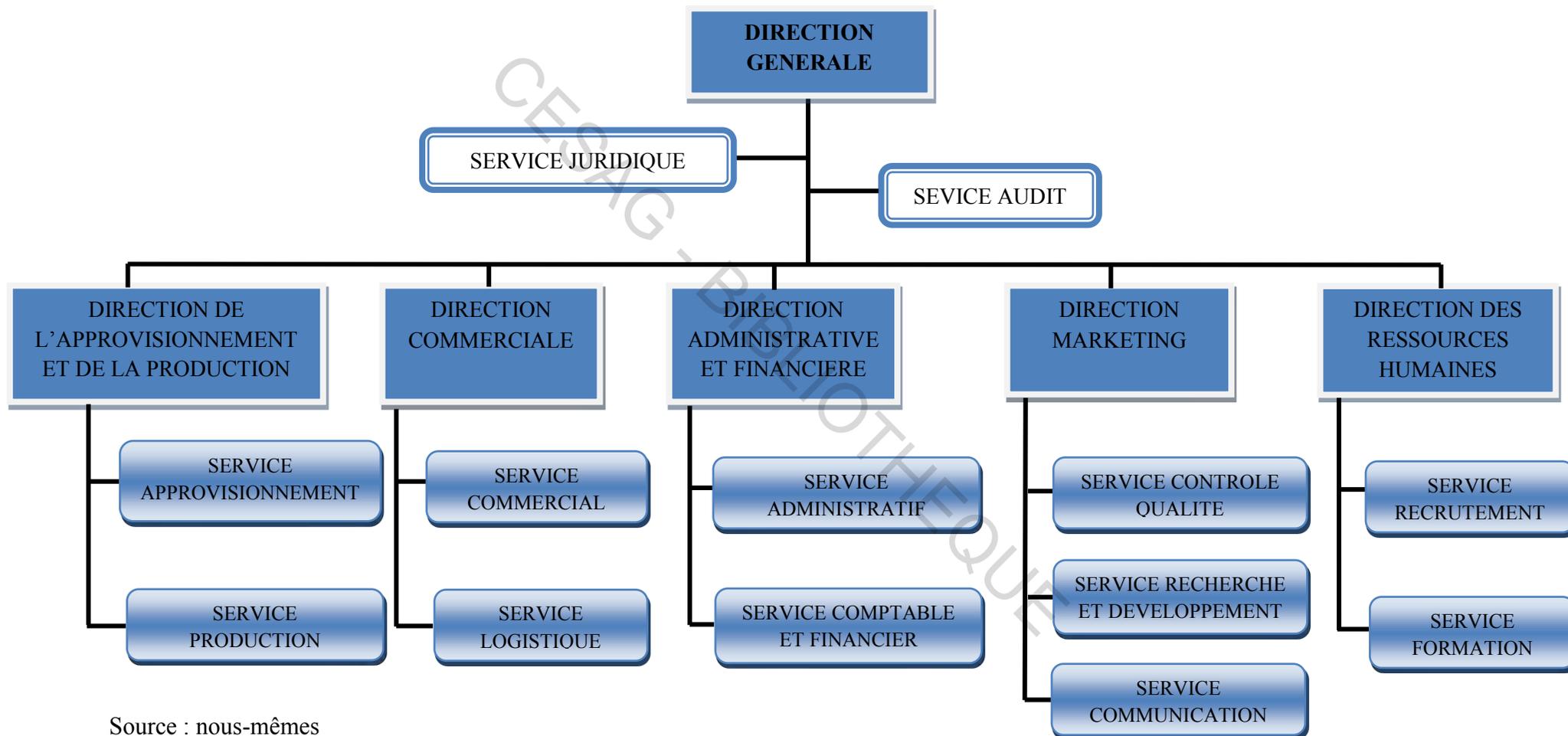
**Notes :** Les notes attribuées à chaque facteurs influençant le niveau de concurrence sont de 1 à 5 (1 : très faible ; 2 : faible ; 3 : moyenne ; 4 : considérable et 5 : très important).

- (1) : malgré l'atomicité de l'offre, les producteurs bénéficient de la protection de l'Etat et se regroupent souvent par le biais de coopératives agricoles. De plus, l'achat des fèves de cacao revêt une importance capitale pour le fonctionnement normal des usines de transformation. Le marché de la vente de cacao est donc en situation d'oligopsone.
- (2) : les clients sont éparpillés et ne disposent pas de réel pouvoir d'influence sur les entreprises du secteur même s'il peut arriver qu'ils le fassent via une association de consommateurs. Ici, nous avons le cas inverse à l'oligopsone (oligopole).
- (3) : l'importance des capitaux requis, les effets d'expérience et d'apprentissage, les économies d'échelle réalisées par les firmes du secteur constituent une protection pour les entreprises du secteur contre d'éventuels nouveaux entrants. Les entreprises bénéficient également de l'appui de l'Etat.
- (4) : des produits tels que la plupart des produits laitiers, les biscuits, les bonbons et autres confiseries constituent des produits de substitution non négligeables, susceptibles de réduire les profits des entreprises du secteur.
- (5) : l'émergence de ce secteur qui est dans sa phase de lancement en Côte d'Ivoire laisse entrevoir des opportunités même si certains concurrents disposent déjà d'une certaine notoriété.
- (6) : l'Etat est un acteur important qui s'est par ailleurs engagé à soutenir des initiatives de transformation tout en régulant par des normes l'ensemble de la filière.

Source : nous-mêmes

ANNEXE 2

Figure 9: organnigramme de COCOA TASTY



ANNEXE 3

Tableau 9: postes et plans des ressources humaines

ETAPES DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION SUR LES 10 ANNEES			ANNEES										TOTAL
			EXPORTATIONS			ASSOCIATION		IMPLANTATION COMMERCIALE					
Directions et services	Postes	Nombre	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Direction générale	Directeur général	1	1										3
	Assistante de direction	1	1										
	Chauffeur	1	1										
Service juridique	Juristes et fiscalistes	2	1	1									2
Service audit	auditeurs internes	2	1			1							2
Service approvisionnement	Responsables des achats	2	1					1					5
	Magasiniers (matières premières)	3	2		1								
Service production	Directeur technique	1	1										57
	Ouvriers	34	14	7		3		4	4	2			
	Entretien et maintenance (bureaux, usines et matériels)	18	11	4				3					
	Magasiniers (produits finis)	4	3		1								
Service commercial	Directeurs commerciaux	3	1					2					61
	Agents commerciaux	58	23	7	2	3		7	7	5	4		
Service logistique externe	Responsables logistique	3	1					2					7
	Chauffeurs	4	3		1								
Service administratif	Directeur administratif	1	1										4
	Employés administratifs	3	2			1							
Service comptable et financier	Directeur financier	1	1										4
	Comptables	3	2		1								
Service communication	Responsables marketing	3	1					2					3
Service qualité	Contrôleurs qualité	2	2										2
Service recherche et développement	Responsables des laboratoires	2	1				1						5
	Laborantins chimistes	3	2		1								
Service recrutement	Direction des ressources humaines	1	1										4
	Responsables des recrutements	3	1					2					
Service formation	Chargés de formation	2	1		1								2
Sécurité	Gardiens	5	3	2									5
<b>TOTAL</b>		166	83	21	8	8	1	23	11	7	4	0	<b>166</b>

Source : nous-mêmes

ANNEXE 4

Tableau 10: grille salariale en fonction des qualifications

Personnel	Total sur 10 ans	Qualifications	Rémunération(s) brute(s)										
			Mensuelle	Annuels									
				+	2017	+	2018	+	2019	+	2020	+	2021
<b>Directeur général</b>	1	BAC + 5	2 500 000	1	30 000 000		30 000 000		30 000 000		30 000 000		30 000 000
<b>Assistante de direction</b>	1	BAC + 3	400 000	1	4 800 000		4 800 000		4 800 000		4 800 000		4 800 000
<b>Chauffeur</b>	1	BEPC	200 000	1	2 400 000		2 400 000		2 400 000		2 400 000		2 400 000
<b>Juristes dont :</b>							-		-		-		-
- Responsable du service	1	BAC + 5	750 000	1	9 000 000		9 000 000		9 000 000		9 000 000		9 000 000
- Fiscaliste	1	BAC + 5	660 000		-	1	7 920 000		7 920 000		7 920 000		7 920 000
<b>Auditeurs interne dont :</b>							-		-		-		-
- Auditeur sénior	1	BAC + 5	980 000	1	11 760 000		11 760 000		11 760 000		11 760 000		11 760 000
- Auditeur junior	1	BAC + 3	320 000		-		-		-	1	3 840 000		3 840 000
<b>Responsables des achats</b>	2	BAC + 3	820 000	1	9 840 000		9 840 000		9 840 000		9 840 000		9 840 000
<b>Magasiniers (matières premières)</b>	3	BAC + 3	410 000	2	9 840 000		9 840 000	1	14 760 000		14 760 000		14 760 000
<b>Directeur technique</b>	1	BAC + 5	1 650 000	1	19 800 000		19 800 000		19 800 000		19 800 000		19 800 000
<b>Ouvriers :</b>							-		-		-		-
- Production	13	CEPE	170 000	4	8 160 000	4	16 320 000		16 320 000		16 320 000		16 320 000
- Conditionnement/emballage	21	CEPE	170 000	10	20 400 000	3	26 520 000		26 520 000	3	32 640 000		32 640 000
<b>Entretien et maintenance</b>							-		-		-		-
- Responsable entretien	2	BAC + 3	450 000	1	5 400 000		5 400 000		5 400 000		5 400 000		5 400 000
- Techniciens (spécialistes, électriciens...)	6	BAC + 2	440 000	4	21 120 000	1	26 400 000		26 400 000		26 400 000		26 400 000
- Mécaniciens	5	BAC + 2	300 000	3	10 800 000	1	14 400 000		14 400 000		14 400 000		14 400 000
- Agents de nettoyage	5	CEPE	200 000	3	7 200 000	2	12 000 000		12 000 000		12 000 000		12 000 000
<b>Magasiniers (produits finis)</b>	4	BAC + 2	410 000	3	14 760 000		14 760 000	1	19 680 000		19 680 000		19 680 000
<b>Directeur commercial</b>	3	BAC + 5	1 550 000	1	18 600 000		18 600 000		18 600 000		18 600 000		18 600 000
<b>Agents commerciaux</b>	58	BAC + 2	150 000	23	41 400 000	7	54 000 000	2	57 600 000	3	63 000 000		63 000 000
<b>Responsables marketing</b>	3	BAC + 5	760 000	1	9 120 000		9 120 000		9 120 000		9 120 000		9 120 000
<b>Responsables logistique</b>	3	BAC + 5	710 000	1	8 520 000		8 520 000		8 520 000		8 520 000		8 520 000
<b>Conducteurs de véhicule utilitaire</b>	4	CEPE	165 000	3	5 940 000		5 940 000	1	7 920 000		7 920 000		7 920 000

Source : nous-mêmes

ANNEXE 4 BIS

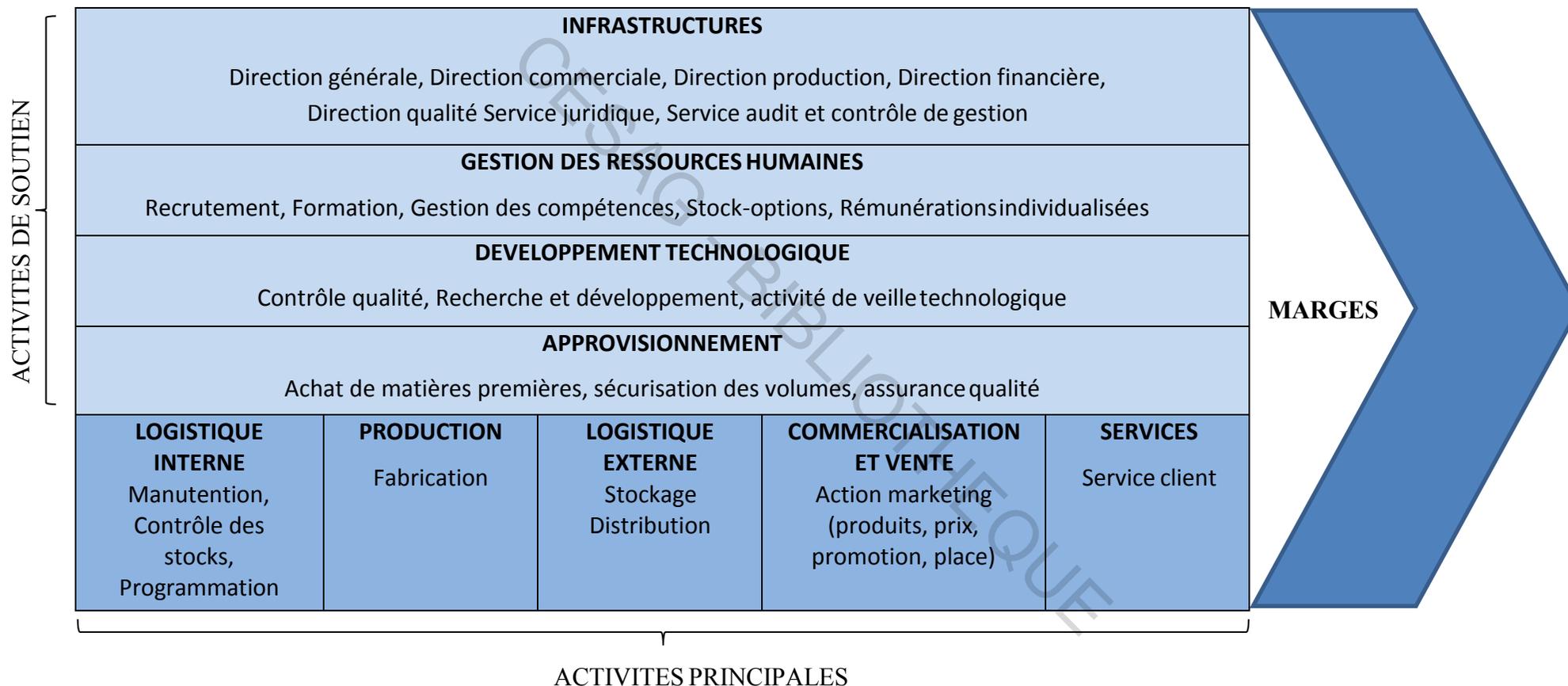
Tableau 10: grille salariale en fonction des qualifications (suite)

Personnel	Total sur 10 ans	Qualifications	Rémunération(s) brute(s)										
			Mensuelle	Annuelles									
				+	2017	+	2018	+	2019	+	2020	+	2021
Directeur des ressources	1	BAC+5	1 285 000	1	15 420 000		15 420 000		15 420 000		15 420 000		15 420 000
Responsables recrutement	3	BAC+5	730 000	1	8 760 000		8 760 000		8 760 000		8 760 000		8 760 000
Chargés de formation	2	BAC+5	690 000	1	8 280 000		8 280 000	1	16 560 000		16 560 000		16 560 000
Directeur financier	1	BAC+5	1 000 000	1	12 000 000		12 000 000		12 000 000		12 000 000		12 000 000
Comptabilité	3	BAC+3	580 000	2	13 920 000		13 920 000	1	20 880 000		20 880 000		20 880 000
Contrôleurs qualité	2	BAC+4	585 000	2	14 040 000		14 040 000		14 040 000		14 040 000		14 040 000
Responsable laboratoire	2	BAC+4	850 000	1	10 200 000		10 200 000		10 200 000		10 200 000	1	20 400 000
Laborantins chimistes	3	BAC+4	500 000	2	12 000 000		12 000 000	1	18 000 000		18 000 000		18 000 000
Directeur administratif	1	BAC+5	980 000	1	11 760 000		11 760 000		11 760 000		11 760 000		11 760 000
Empoyés administratifs	3	BAC+3	450 000	2	10 800 000		10 800 000		10 800 000	1	16 200 000		16 200 000
gardiens	5	CEPE	200 000	3	7 200 000	2	12 000 000		12 000 000		12 000 000		12 000 000
Nombre de salariés	166			83		21		8		8		1	
Masse salariale totale dont					393 240 000		446 520 000		483 180 000		503 940 000		514 140 000
charges indirectes					144 060 000		151 980 000		167 220 000		171 060 000		171 060 000
charges directes					185 220 000		217 980 000		235 800 000		241 920 000		252 120 000
Charges patronales (8,8%)					34 605 120		39 293 760		42 519 840		44 346 720		45 244 320
Total Frais de personnel					427 845 120		485 813 760		525 699 840		548 286 720		559 384 320
Retenues (14,35%)					56 429 940		64 075 620		69 336 330		72 315 390		73 779 090

Source : nous-mêmes

ANNEXE 5

Figure 10: présentation de la chaîne de valeur de COCOA TASTY



Source : nous-mêmes

ANNEXE 6

Tableau 11: type de produits offerts par COCOA TASTY et estimation des prix en FCFA

Type de clientèle	Catégories de produits	Caractéristiques	Prix moyens proposés par COCOA TASTY (FCFA/Kg)	prix moyens pratiqués par les concurrents (FCFA/kg)
Pâtisseries, glaciers, biscuiteries (catégorie favorite)	Beurre de cacao	Fûts de 220 litres / bouteilles de 10 litres	4 100	5 100
	Poudre de cacao	Paquets de 200g	1 950	2 950
	Copeaux de chocolat	Paquets de 100g, 150g, 200g	2 050	3 050
	Bâtons boulangers	Boîtes de 40 unités, 60 unités, 100 unités	2 525	3 525
	Pépites de chocolat	Sachets de 200g, 500g	3 300	4 300
	Ganache	Sachets de 100g, 150g, 170g, 200g	5 100	6 100
	Décors en chocolat	Multiples formes conçues pour la décoration	6 750	7 750
	Plaques de chocolat	Packs de 50 tablettes de 200g	4 375	5 375
	Pistoles de chocolat	Paquets de 100g, 150g, 200g, 250g	975	1 975
A revenu moyen (catégorie excellence)	Pâtes à tartiner	Pots de 100g, 200g, 250g, 500g	2 080	3 080
	Barres chocolatées	poinds de 20g, 50g, 100g, 150g	5 600	6 600
	Poudre de chocolat	Boîtes de 250g, 500g, sachets de 20g, 50g, 100g	3 525	4 525
	Tablettes de chocolat	Chocolat noir, blanc, au lait (20g, 50g, 100g, 150g, 170g) brute ou garnie	4 865	5 865
Aisée (catégorie prestige)	Bonbons au chocolat	Bonbons présentés sous plusieurs formes	13 500	13 900
	Bouchée au chocolat	Praline présenté sous plusieurs formes	10 050	10 450
	Mendiants au chocolat	petits galets recouverts de fruits secs la plupart du temps	15 060	15 460
	Tuiles au chocolat	Chocolat de format fin utilisé parfois pour la décoration	13 140	13 540
	Gianduja	mélange de noisettes grillées, de fèves de cacao et de sucre	11 850	12 250
	Fruit confits	Une variété de fruits confits enrobés de chocolat noir à environ 70%	7 935	8 335

Source : nous-mêmes

ANNEXE 7

Tableau 12: composition des différents produits offerts

Catégories de produits	Ingrédients	Aperçu	Catégories de produits	Ingrédients	Aperçu
<b>Beurre de cacao</b>	acides oléiques (33%), stéariques (35%), linoléiques (3%), palmitiques (25%) et d'autres acides gras saturés (4%).		<b>Barres chocolatées</b>	beurre de cacao, pâte de cacao, sucre, sirop de glucose, cacahuètes, lait écrémé en poudre, beurre concentré (lait), lactose, huile de tournesol, matière grasse de palme, sel, émulsifiant (lécithine de soja), blanc d'œuf en poudre, huile de noix de coco, protéine de lait hydrolysée, extrait naturel de vanille, autres ingrédients (caramel, noix de coco, etc.).	
<b>Poudre de cacao</b>	Poudre de cacao (100%).		<b>Poudre de chocolat</b>	cacao, sucre, dextrine, lécithine de soja, arômes.	
<b>Copeaux de chocolat</b>	beurre de cacao, pâte de cacao, sucre, émulsifiant: lécithine de soja, arômes naturels (Cacao: 46 % minimum).		<b>Tablettes de chocolat</b>	pâte de cacao, beurre de cacao, sucre, extraits naturels de lécithine de soja et de vanille, protéines de lait, protéines d'œufs, gluten, arachide, fruits à coque.	
<b>Bâtons boulangers</b>	pâte de cacao, beurre de cacao, sucre, vanilline, émulsifiant : lécithine de soja.		<b>Bonbons au chocolat</b>	chocolat, sucre, beurre doux, autres ingrédients (caramel, arômes, etc.).	
<b>Pépites de chocolat</b>	pâte de cacao, beurre de cacao, poudre de cacao maigre, sucre, vanilline, émulsifiant : lécithine de tournesol.		<b>Bouchée au chocolat</b>	chocolat (23%), sucre (27%), farine (22%), beurre (22%), œufs (6%).	

Source : nous-mêmes

ANNEXE 7 BIS

Tableau 12 : composition des différents produits offerts (suite)

Catégories de produits	Ingrédients	Aperçu	Catégories de produits	Ingrédients	Aperçu
<b>Ganache</b>	chocolat, crème fraîche épaisse, sucre, beurre.		<b>Mendiants au chocolat</b>	Chocolat blanc ou au lait ou chocolat noir fondant, éclats de fruits secs (noisette, pistache, noix, amande), brisures de biscuits (gavotte, galette, madeleine, etc.), poudre de pain d'épices ou de noix de coco, sucre décor coloré, etc.	
<b>Décor en chocolat</b>	Chocolat blanc, chocolat noir, sucre glace, autres ingrédients (menthe, fraise, miel, etc.).		<b>Tuiles au chocolat</b>	chocolat, sucre, farine, beurre, œufs, lait, amandes, etc.	
<b>Plaques de chocolat</b>	chocolat (100%).		<b>Gianduja</b>	Chocolat au lait, sucre glace, noisettes, beurre de cacao, crème.	
<b>Pistoles de chocolat</b>	Pâte de cacao, sucre, beurre de cacao, vanille naturelle en poudre. (teneur en cacao : 75% minimum).		<b>Fruit confits</b>	consiste à remplacer les sucres contenus dans les cellules des fruits par un sirop de sucre (constitué par du saccharose et du glucose).	
<b>Pâtes à tartiner</b>	cacao maigre en poudre (7,4%), noisettes (13%), lait écrémé en poudre (6,6%), sucre, graisse végétale, émulsifiant (lecithines de soja), arômes.				

Source : nous-mêmes

ANNEXE 8

Tableau 13: chiffre d'affaires prévisionnel pour 2017

Catégories de clientèle	Offre		Volumes de vente (kg)		Volumes des ventes	Montants totaux	TOTAL/ CATEGORIE
	Produits	Prix (FCFA/kg)	Côte d'Ivoire	Exportations			
FAVOURITE (entreprises)	Beurre de cacao	4 100	36 166	475 414	511 580	2 097 478 697	10 733 417 653
	Poudre de cacao	1 950	47 785	389 970	437 755	853 622 079	
	Copeaux de chocolat	2 050	206 826	855 491	1 062 317	2 177 749 196	
	Bâtons boulangers	2 525	101 088	653 276	754 364	1 904 769 968	
	Pépites de chocolat	3 300	78 750	394 373	473 124	1 561 307 743	
	Ganache	5 100	9 829	124 470	134 298	684 921 005	
	Décors en chocolat	6 750	15 211	72 574	87 785	592 551 576	
	Plaques de chocolat	4 375	17 977	143 919	161 897	708 297 655	
	Pistoles de chocolat	975	12 616	144 019	156 636	152 719 734	
EXCELLENCE (classe moyenne)	Pâtes à tartiner	2 080	326 038	1 308 483	1 634 520	3 399 802 502	14 251 654 695
	Barres chocolatées	5 600	113 955	753 907	867 861	4 860 023 803	
	Poudre de chocolat	3 525	71 159	829 912	901 071	3 176 276 417	
	Tablettes de chocolat	4 865	48 771	529 965	578 736	2 815 551 973	
PRESTIGE (classe aisée)	Bonbons au chocolat	13 500	14 704	66 993	81 696	1 102 901 628	2 403 868 525
	Bouchée au chocolat	10 050	1 787	23 853	25 640	257 683 093	
	Mendiants au chocolat	15 060	1 694	6 669	8 363	125 950 293	
	Tuiles au chocolat	13 140	1 158	36 098	37 256	489 540 118	
	Gianduja	11 850	2 516	27 506	30 022	355 759 182	
	Fruit confits	7 935	365	8 713	9 078	72 034 211	
<b>Total des quantités vendues (kg)/ zone</b>			<b>1 108 394</b>	<b>6 845 606</b>	-	-	
<b>Quantité vendue annuellement (kg)</b>			<b>7 954 000</b>			-	
<b>Capacité totale (kg)</b>			<b>11 520 000</b>			-	
<b>Total chiffre d'affaires total prévu pour 2017</b>						<b>27 388 940 874</b>	

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 9

Tableau 14: tableau d'estimation du besoin en fonds de roulement

POSTES	RATIO D'ECOULEMENT en jour (RE)	RATIO DE STRUCTURE (RS)	RE X RS	
			BESOINS	RESSOURCES
BESOINS				
Matières premières et autres approv.	40	0,7801	31,2047	
Produits finis	30	0,8968	26,9050	
Encours	10	0,4674	4,6739	
Créances clients	30	1,1800	35,4000	
TVA déductible	30	0,0250	0,7508	
RESSOURCES				
Fournisseurs de matières premières	90	0,9113		82,0195
Fournisseurs de services extérieurs	20	0,1641		3,2812
Salaires nets	20	0,0144		0,2872
Charges sociales	30	0,0033		0,0997
Impôts sur salaire	30	0,0021		0,0618
TVA collectée	30	0,1800		5,4000
<b>TOTAL</b>			<b>98,9344</b>	<b>91,1494</b>
<b>BFRE en jour de chiffre d'affaires</b>				<b>7,7851</b>
<b>BFRE en valeur (2017)</b>				<b>592 289</b>

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 10

**Tableau 15: détermination du chiffre d'affaires prévisionnel des 6 premières années**

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires	27 388 940 874	29 337 915 042	31 218 020 865	33 218 646 292	35 184 837 547	39 117 220 056
Volume de vente (kg)	7 954 000	8 520 000	9 066 000	9 647 000	10 218 000	11 360 000
Volume des production (kg)	8 064 000	8 640 000	9 216 000	9 792 000	10 368 000	11 520 000
Capacité de production totale (kg)	11 520 000	11 520 000	11 520 000	11 520 000	11 520 000	11 520 000
Production / capacité totale de production	2/3	3/4	4/5	6/7	8/9	1
Taux de croissance du chiffre d'affaires		7%	6%	6%	6%	11%

Source : nous-mêmes

**Tableau 16: détermination des BFRE annuels**

	ANNEES						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires		27 388 940 874	29 337 915 042	31 218 020 865	33 218 646 292	35 184 837 547	39 117 220 056
BFRE en jour de chiffre d'affaires		7,7851	8,3390	8,8734	9,4421	10,0010	11,1187
BFRE en valeur		592 289 871	634 436 724	675 094 289	718 358 108	760 877 283	845 915 632
Variation du BFRE	592 289 871	42 146 853	40 657 565	43 263 819	42 519 175	85 038 350	

Source : nous-mêmes

ANNEXE 11

Tableau 17: estimation des charges d'exploitation

ELEMENTS	ANNEES					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cacao (1350FCFA/kg)	10 125 000 000	10 845 486 548	11 540 514 207	12 280 094 921	13 006 946 191	14 460 648 730
Autres ingrédients	5 550 000 000	5 661 000 000	5 774 220 000	5 889 704 400	6 007 498 488	6 127 648 458
Charges indirectes d'approvisionnement	2 351 250 000	2 475 972 982	2 597 210 131	2 725 469 898	2 852 166 702	3 088 244 578
Matières premières	15 675 000 000	16 506 486 548	17 314 734 207	18 169 799 321	19 014 444 679	20 588 297 188
Fournitures consommables (énergie)	4 108 341 131	4 400 687 256	4 682 703 130	4 982 796 944	5 277 725 632	5 867 583 008
Emballages	1 369 447 044	1 466 895 752	1 560 901 043	1 660 932 315	1 759 241 877	1 955 861 003
Autres approvisionnement	5 477 788 175	5 867 583 008	6 243 604 173	6 643 729 258	7 036 967 509	7 823 444 011
Charges variables directes de production	21 152 788 175	22 374 069 556	23 558 338 380	24 813 528 579	26 051 412 188	28 411 741 199
Impôt foncier (4% du patrimoine foncier)	25 560 000	25 560 000	25 560 000	25 560 000	25 560 000	25 560 000
Patente (0,5% du CAHT)	136 944 704	146 689 575	156 090 104	166 093 231	175 924 188	195 586 100
Taxe spéciale d'équipement (0,1% du CAHT)	27 388 941	29 337 915	31 218 021	33 218 646	35 184 838	39 117 220
Taxe sur la valeur ajoutée	27 388 941	29 337 915	31 218 021	33 218 646	35 184 838	39 117 220
Charges salariales fiscales	9 437 760	10 716 480	11 596 320	12 094 560	12 339 360	16 041 168
Impôts et taxes	226 720 346	241 641 885	255 682 466	270 185 084	284 193 223	315 421 708
Prime d'assurance	1 095 557 635	1 173 516 602	1 248 720 835	1 328 745 852	1 407 393 502	1 564 688 802
Etudes et recherches	75 100 000	76 602 000	79 696 721	84 574 798	91 546 481	101 074 712
Commissions sur vente	410 834 113	419 050 795	435 980 447	462 665 939	500 804 491	552 928 625
Honoraire cabinet comptable	109 555 763	146 689 575	156 090 104	166 093 231	175 924 188	195 586 100
Fournitures de bureau	120 230 000	122 634 600	127 589 038	135 398 508	146 559 699	161 813 750
Promotion marketing	684 723 522	733 447 876	780 450 522	830 466 157	879 620 939	977 930 501
Sous-traitance	547 778 817	586 758 301	624 360 417	664 372 926	703 696 751	782 344 401
Formation du personnel	75 000 000	76 500 000	79 590 600	84 462 181	91 424 581	100 940 125
Frais de communication	150 000 000	153 000 000	159 181 200	168 924 363	182 849 163	201 880 251
Locations immobilières	68 472 352	73 344 788	78 045 052	83 046 616	87 962 094	97 793 050
Services bancaires	27 388 941	29 337 915	31 218 021	33 218 646	35 184 838	39 117 220
Carburants et lubrifiants	219 111 527	223 493 758	232 522 905	246 755 167	267 095 729	294 895 267
Eau et électricité (hors production)	32 866 729	35 205 498	37 461 625	39 862 376	42 221 805	46 940 664
Entretien des constructions et installations	25 560 000	26 071 200	27 124 476	28 784 711	31 157 497	34 400 395
Entretien des machines	128 251 150	130 816 173	136 101 146	144 431 625	156 337 436	172 609 162
Entretien du matériel de transport	37 579 500	38 331 090	39 879 666	42 320 621	45 809 201	50 577 059
Charges externes	3 808 010 050	4 044 800 170	4 274 012 776	4 544 123 717	4 845 588 395	5 375 520 086
Charges de gestion courante	4 034 730 396	4 286 442 056	4 529 695 242	4 814 308 801	5 129 781 618	5 690 941 794
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>25 187 518 571</b>	<b>26 660 511 612</b>	<b>28 088 033 622</b>	<b>29 627 837 380</b>	<b>31 181 193 806</b>	<b>34 102 682 993</b>

Source : nous-mêmes

ANNEXE 12

Tableau 18: tableau de détermination des amortissements

IMMOBILISATIONS	Durée	Valeur d'origine	Amortissements					Valeur résiduelle
			2017	2018	2019	2020	2021	
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>								
Frais de constitution	5	37 800 000	7 560 000	7 560 000	7 560 000	7 560 000	7 560 000	-
Frais de premier établissement	5	40 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	8 000 000	-
Brevets et licences	5	30 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	-
Logiciels	3	17 500 000	5 833 333	5 833 333	5 833 333	-	-	-
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>								
Constructions								
Usines et entrepôts	20	380 000 000	19 000 000	19 000 000	19 000 000	19 000 000	19 000 000	285 000 000
Ateliers, laboratoires et clôture	20	63 000 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	47 250 000
Bureaux	25	36 000 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	1 440 000	28 800 000
Agencements et aménagements	10	9 000 000	900 000	900 000	900 000	900 000	900 000	4 500 000
Matériels et outillages industriels								
Nettoyeurs-calibreurs	10	212 690 000	21 269 000	21 269 000	21 269 000	21 269 000	21 269 000	106 345 000
Torréfacteurs	10	262 000 000	26 200 000	26 200 000	26 200 000	26 200 000	26 200 000	131 000 000
Casse cacao tarare	10	60 385 000	6 038 500	6 038 500	6 038 500	6 038 500	6 038 500	30 192 500
Dégermeuse	5	48 845 000	9 769 000	9 769 000	9 769 000	9 769 000	9 769 000	-
Concasseurs	10	126 000 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	63 000 000
Doseur automatique	10	69 758 000	6 975 800	6 975 800	6 975 800	6 975 800	6 975 800	34 879 000
Tempéreuses	10	187 564 000	18 756 400	18 756 400	18 756 400	18 756 400	18 756 400	93 782 000
Conches	10	174 500 000	17 450 000	17 450 000	17 450 000	17 450 000	17 450 000	87 250 000
Presse hydraulique	5	35 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	-
Pétrins-malaxeurs	10	446 000 000	44 600 000	44 600 000	44 600 000	44 600 000	44 600 000	223 000 000
Convoyeurs	10	338 000 000	33 800 000	33 800 000	33 800 000	33 800 000	33 800 000	169 000 000
Machines d'emballage	10	385 750 000	38 575 000	38 575 000	38 575 000	38 575 000	38 575 000	192 875 000
Chariots élévateurs	10	78 000 000	7 800 000	7 800 000	7 800 000	7 800 000	7 800 000	39 000 000
Lignes de moulage	10	132 531 000	13 253 100	13 253 100	13 253 100	13 253 100	13 253 100	66 265 500
Palettes en bois	5	8 000 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	-
Installations techniques	5	85 043 000	17 008 600	17 008 600	17 008 600	17 008 600	17 008 600	-
Matériel de transport	10	250 530 000	25 053 000	25 053 000	25 053 000	25 053 000	25 053 000	125 265 000
Matériel informatique et de bureau	5	5 200 000	1 040 000	1 040 000	1 040 000	1 040 000	1 040 000	-
Mobiliers	10	5 250 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000	2 625 000
<b>TOTAUX</b>		<b>3 524 346</b>	<b>361 196 733</b>	<b>361 196 733</b>	<b>361 196 733</b>	<b>355 363 400</b>	<b>355 363 400</b>	<b>1 730 029</b>

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 13

Tableau 19: tableau de service de la dette

Caractéristiques		2017	2018	2019	2020	2021
<b>Emprunt à long terme remboursable sur 10 ans avec 1 an de différé</b>	<b>Principal</b>	1 069 908 968	1 069 908 968	834 528 995	627 394 619	445 116 368
	<b>Amortissements</b>	-	106 990 897	106 990 897	106 990 897	106 990 897
	<b>Intérêts (12%)</b>	128 389 076	128 389 076	100 143 479	75 287 354	53 413 964
	<b>Annuités</b>	128 389 076	235 379 973	207 134 376	182 278 251	160 404 861
	<b>Solde</b>	1 069 908 968	834 528 995	627 394 619	445 116 368	284 711 507
<b>Emprunt à moyen terme remboursable sur 5 ans avec 1 an de différé</b>	<b>Principal</b>	1 069 908 968	1 069 908 968	855 927 174	641 945 381	427 963 587
	<b>Amortissements</b>	-	213 981 794	213 981 794	213 981 794	213 981 794
	<b>Intérêts (9%)</b>	96 291 807	96 291 807	77 033 446	57 775 084	38 516 723
	<b>Annuités</b>	96 291 807	310 273 601	291 015 239	271 756 878	252 498 516
	<b>Solde</b>	1 069 908 968	855 927 174	641 945 381	427 963 587	213 981 794

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 14

Tableau 20: compte de résultat

RUBRIQUES	ANNEES				
	2017	2018	2019	2020	2021
Production vendue	27 388 940 874	29 337 915 042	31 218 020 865	33 218 646 292	35 184 837 547
Production stockée	328 275 679	349 112 496	437 637 424	414 139 181	431 958 991
Production de l'exercice	27 717 216 552	29 687 027 538	31 655 658 290	33 632 785 473	35 616 796 538
Coût d'achat des matières premières	- 15 675 000 000	- 16 506 486 548	- 17 314 734 207	- 18 169 799 321	- 19 014 444 679
Variation de stock de matières premières	- 213 820 685	- 229 256 758	- 281 815 335	- 269 058 507	- 275 093 239
Autres achats et charges externes	- 9 285 798 225	- 9 912 383 179	- 10 517 616 949	- 11 187 852 975	- 11 882 555 904
Valeur ajoutée	2 542 597 643	3 038 901 054	3 541 491 798	4 006 074 670	4 444 702 716
Impôts, taxes et versements assimilés	- 226 720 346	- 241 641 885	- 255 682 466	- 270 185 084	- 284 193 223
Charges de personnel	- 484 275 060	- 549 889 380	- 595 036 170	- 620 602 110	- 633 163 410
Excédent brut d'exploitation	1 831 602 237	2 247 369 789	2 690 773 162	3 115 287 476	3 527 346 083
Amortissements	- 361 196 733	- 361 196 733	- 361 196 733	- 355 363 400	- 355 363 400
Résultat d'exploitation	1 470 405 504	1 886 173 055	2 329 576 429	2 759 924 076	3 171 982 683
Charges financières	- 224 680 883	- 224 680 883	- 177 176 925	- 133 062 439	- 91 930 687
Résultat courant avant impôt	1 245 724 620	1 661 492 172	2 152 399 504	2 626 861 637	3 080 051 996
Impôt sur les bénéfices (20%)	249 144 924	- 332 298 434	- 430 479 901	- 525 372 327	- 616 010 399
<b>Résultat net</b>	<b>996 579 696</b>	<b>1 329 193 738</b>	<b>1 721 919 603</b>	<b>2 101 489 310</b>	<b>2 464 041 597</b>

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 15

Tableau 21: tableau de détermination de la VAN, du TRI et du DRCI

Résultat net	996 579 696	1 329 193 738	1 721 919 603	2 101 489 310	2 464 041 597
Amortissements	361 196 733	361 196 733	361 196 733	355 363 400	355 363 400
Capacité d'autofinancement	1 357 776 430	1 690 390 471	2 083 116 336	2 456 852 710	2 819 404 997
Cash-flows actualisés au taux de 14%	1 188 946 085	1 296 148 698	1 398 669 849	1 444 490 551	1 451 533 106
Cumul des cashs-flows	1 188 946 085	2 485 094 784	3 883 764 633	5 328 255 184	6 779 788 291
Investissement initial					- 4 279 635 871
<b>VAN</b>					<b>2 500 152 419</b>
<b>TRI</b>					<b>33%</b>
<b>DRCI</b>					<b>2 ans 1 jour</b>

Source : nous-mêmes

## ANNEXE 16

Tableau 22: plan de financement de COCOA TASTY

RUBRIQUES	ANNEES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investissements	3 687 346 000					
Variation du BFR	592 289 871	42 146 853	40 657 565	43 263 819	42 519 175	85 038 350
Remboursements des emprunts		-	320 972 690	320 972 690	320 972 690	320 972 690
Versements de dividendes		-	66 459 687	86 095 980	105 074 465	123 202 080
<b>TOTAL RESSOURCES</b>	<b>4 279 635 871</b>	<b>42 146 853</b>	<b>428 089 942</b>	<b>450 332 489</b>	<b>468 566 331</b>	<b>529 213 120</b>
Capacité d'autofinancement		1 357 776 430	1 690 390 471	2 083 116 336	2 456 852 710	2 819 404 997
Fonds propres	2 139 817 936					
Emprunts	2 139 817 936					
Récupération du BFR						85 038 350
Valeur résiduelle des immobilisations						1 730 029 000
<b>TOTAL EMPLOIS</b>	<b>4 279 635 871</b>	<b>1 357 776 430</b>	<b>1 690 390 471</b>	<b>2 083 116 336</b>	<b>2 456 852 710</b>	<b>4 634 472 347</b>
TRESORERIE INITIALE	-	-	1 315 629 577	2 577 930 106	4 210 713 953	6 199 000 332
VARIATIONS DE TRESORERIE	-	1 315 629 577	1 262 300 529	1 632 783 847	1 988 286 379	4 105 259 227
<b>TRESORERIE FINALE</b>	<b>-</b>	<b>1 315 629 577</b>	<b>2 577 930 106</b>	<b>4 210 713 953</b>	<b>6 199 000 332</b>	<b>10 304 259 559</b>

Source : nous-mêmes

## TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	VI
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO DE COTE D’IVOIRE.....	4
I. La production et la transformation du cacao ivoirien : état des lieux.....	4
1. La production de cacao.....	4
2. La transformation du cacao.....	6
II. Les aspects légaux et réglementaires.....	8
1. La réforme de la filière Café-Cacao de Côte d’Ivoire.....	8
1.1. Le commerce intérieur et la transformation.....	9
1.2. Le commerce extérieur.....	9
2. Les autres dispositions régissant la filière Café-Cacao.....	9
III. L’étude de marché de COCOA TASTY.....	10
1. Le diagnostic externe de l’entreprise.....	10
2. L’offre.....	13
3. La demande.....	14
4. La concurrence.....	15
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L’ENTREPRISE COCOA TASTY.....	17
I. L’identité de COCOA TASTY.....	17
1. L’analyse des composantes fondamentales.....	17
1.1. La finalité.....	17
1.2. La mission.....	17
1.3. Le but.....	18

1.4. Les objectifs stratégiques .....	18
1.5. La politique générale.....	18
1.6. La culture de l’entreprise .....	20
2. La forme juridique et le site d’accueil .....	20
3. Les ressources humaines.....	20
3.1. La politique de relations humaines .....	20
3.2. L’organisation .....	21
3.3. Le plan des ressources humaines .....	22
II. Le processus de production et la chaîne de valeur de COCOA TASTY.....	22
1. Les étapes du processus de fabrication du chocolat .....	22
2. La chaîne de valeur.....	25
III. Le mode de distribution et stratégie marketing de COCOA TASTY .....	26
1. Le circuit de distribution et logistique .....	26
2. La logistique et stratégie d’internationalisation.....	27
3. La stratégie marketing .....	28
3.1. L’analyse SWOT .....	28
3.2. Le marketing mix.....	29
3.2.1. Les produits .....	29
3.2.2. Les prix.....	30
3.2.3. La communication .....	30
3.2.4. La distribution.....	31
CHAPITRE 3 : COUT, FINANCEMENT ET RENTABILITE DE COCOA TASTY.....	32
I. Le coût de la création de COCOA TASTY.....	32
1. Les dépenses d’investissement .....	32
2. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).....	34
3. Le coût total du projet.....	35
II. Le financement de COCOA TASTY .....	35
1. Les options de financement .....	35

1.1. Le financement par endettement financier.....	36
1.2. Le financement par fonds propres.....	37
2. L'analyse des risques.....	38
2.1. Le risque de taux.....	38
2.2. Le risque de change.....	39
2.3. Le risque de performance.....	39
III. La rentabilité de l'activité.....	39
1. L'estimation des charges d'exploitation.....	39
2. La détermination des amortissements et le service de la dette.....	39
3. Les indicateurs de rentabilité.....	40
3.1. La Valeur Actuelle Nette, le Taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération du Capital Investi.....	40
3.2. Les autres indicateurs.....	41
4. Le plan de financement.....	41
5. La couverture des dettes.....	42
CONCLUSION.....	43
BIBLIOGRAPHIE.....	44
ANNEXES.....	46
TABLE DES MATIERES.....	66
RESUME.....	69
ABSTRACT.....	70

## RESUME

La Côte d'Ivoire, après avoir connu une période de prospérité économique dans les années 60-70 que l'on a qualifié de « miracle ivoirien », a par la suite été confrontée à des difficultés notamment du fait de la baisse des cours de ses matières premières. La réduction de la dépendance des pays vis-à-vis des exportations des produits agricoles est devenue un enjeu majeur pour la plupart des pays africains et plus particulièrement la Côte d'Ivoire dont l'économie est dominée par les exportations de café et de cacao. La récente crise politico-militaire n'a pas été sans conséquence sur la croissance économique et les conditions de vie des populations. Ainsi, le gouvernement ivoirien s'est fixé comme objectif de relancer l'économie et d'atteindre l'émergence économique en 2020. L'un des facteurs clés pouvant permettre au pays d'atteindre ses objectifs est la transformation de produits agricoles en produits finis. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre projet qui s'intitule « financement d'une chocolaterie dans la ville de San Pedro en Côte d'Ivoire » et qui vise principalement la transformation locale de fèves de cacao en chocolat destiné à être consommé localement mais aussi exporté vers les pays émergents où la demande en chocolat est en forte croissance.

L'étude de ce projet nous a permis de montrer sa faisabilité, sa rentabilité et de proposer des stratégies en vue d'assurer une position concurrentielle favorable. Ainsi, la réalisation du projet permettra de créer des emplois, de contribuer à la croissance du produit intérieur brut et au bien-être des populations en leur proposant des produits de qualité et à un prix abordable.

Mots clés : production, transformation, cacao, chocolat, chaîne de valeur, financement

## ABSTRACT

After a period of prosperity during the 60s which has been baptized as “Ivorian miracle”, the Ivorian economy has faced difficulties mainly due to unexpected changes in commodity prices. We note that most of African countries and Ivory Coast in particular are trying to reduce their reliance on commodities exports. Moreover, the recent political crisis has deteriorated living standards and economic aggregates. Thus, the Ivorian government has set target of reaching an economic emergence in 2020 after an economic recovery. One of the most important factors in order to reach this goal is the processing of commodities. Our project entitled “financing of a chocolate factory in the city of San Pedro in Ivory Coast” has as its primary goal, the local transformation of cocoa beans destined to emerging countries and also to local consumption.

The study of this project allows us to show its feasibility and its profitability and then to suggest a set of strategies in order to get significant market shares. Once it has been completed, this project will contribute to create jobs, to increase the Gross Domestic Product, and to ameliorate people’s welfare by issuing quality products at a cheaper price.

Keywords : production, processing, cocoa, chocolate, chain of value, financing