



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

- CESAG -

Master en Banque et Finance

- MBF -



Année académique : 2015-2016

Option : Marchés Financiers et Finance d'entreprise

Projet professionnel

Thème

**MODALITES DE FINANCEMENT  
D'UNE USINE DE PRODUCTION  
INDUSTRIELLE DE JUS A BASE DE  
FRUITS :  
ECO-DELICES DU TOGO**

**Présenté par :**

N. K. Gottlieb AMEGASSI

15<sup>ème</sup> Promotion MBF

**Sous la supervision de :**

Aboudou OUATTARA, Phd.

Enseignant en finance de marché

Dakar, Juin 2016

## Dédicace

A nos parents, Améyovi Célestine et Komi Nanevie AMEGASSI pour leur amour, leurs encouragements et sacrifices.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciements

Ce travail a été rendu possible grâce à l'appui de plusieurs personnes. Nous tenons à spécialement remercier Dr Aboudou OUATTARA, enseignant-chercheur en finance de marché et responsable de la salle des marchés du CESAG pour avoir bien voulu superviser la production de ce document. Ses critiques et orientations nous ont beaucoup édifié et aidé à affiner notre travail.

Nous adressons également nos remerciements et notre profonde gratitude à :

- Pr. Alain KENMOGNE SIMO, Coordonnateur du Programme Master en Banque Finance, pour sa bienveillance et son soutien ;
- Mme. Chantal Délia OUEDRAOGO, Assistante du Programme Master en Banque Finance, pour ses bons conseils et son amour du travail bien fait ;
- M. Ibrahima Mboulé FALL, Chef du département CESAG Grande Ecole, pour ses observations et conseils ;
- M. Gildas Essohouna MOUKPE, Enseignant Associé au CESAG, pour conseils et sa disponibilité ;
- la famille MAÏGA pour leur amour et gentillesse ;
- la famille ABOTCHI pour leur encouragement et soutien ;
- nos frères et sœurs, pour leurs prières et soutiens ;
- nos ami(e)s et proches pour leur compréhension et leur encouragement ;
- la 15<sup>ème</sup> promotion du programme Master en Banque et Finance ;
- toute personne qui, de près ou de loin a contribué à l'élaboration de ce projet.

## Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AGET	Association des Grandes Entreprises du Togo
ANSAT	Agence Nationale pour la Sécurité Alimentaire du Togo
BAD	Banque Africaine de Développement
BB	Brasserie du Bénin
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BM	Banque Mondiale
BN-CRA	Bureau National des Chambres Régionales d'Agriculture
CAF	Capacité d'AutoFinancement
CCIT	Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
CPC	Centrale des Producteurs de Céréales
DGP	Déclaration de Politique Générale
DR	Délai de Récupération
FUPROCAT	Fédération des Unions de Producteurs de Café et Cacao du Togo
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IP	Indice de Profitabilité
ITC	International Trade Center
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MBF	Master en Banque et Finance
ODD	Objectifs de Développement Durable
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations de Producteurs
PADSP	Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé
PAL	Port Autonome de Lomé
PIB	Produit Intérieur Brut
PME-PMI	Petite et Moyenne Entreprise – Petite et Moyenne Industrie
PNB	Produit National Brut
PNDAT	Politique Nationale de Développement Agricole du Togo
PNIASA	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire
PRSP	Projet Revitalisation du Secteur Privé
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
S.A.	Société Anonyme
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SYSCOHADA	Système Comptable de l'OHADA
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
VAN	Valeur Actuelle Nette
VIP	Very Important Person
VIVI	Vivifiez-vous la Vie
WITS	World Integrated Trade Solution

## Liste des tableaux, graphiques et figures

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle d'approvisionnement en ananas .....	11
Tableau 2 : Echantillon suivant la structure d'âge de la population togolaise .....	16
Tableau 3 : Segmentation du marché du jus d'ananas. ....	30
Tableau 4 : Frais d'établissement d'Eco-délices .....	34
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des investissements nécessaires au projet Eco-délices.....	35
Tableau 6 : Evolution du BFR d'ECO-DELICES .....	36
Tableau 7 : Compte de résultat prévisionnel d'ECO-DELICES .....	39
Tableau 8 : Bilan prévisionnel quinquennal d'ECO-DELICES.....	40
Tableau 9 : Principaux ratios financiers d'Eco-délices .....	42
Tableau 10 : Liste non exhaustives des boissons non-alcooliques disponibles au Togo .....	x
Tableau 11: Tableau comparatif des différents types de sociétés possibles en droit OHADA .	xi
Tableau 12 : Plan des ressources humaines .....	xiii
Tableau 13: Evolution prévisionnelle des salaires .....	xiv
Tableau 14 : Indication sur les prix moyens pratiqués par la concurrence .....	xv
Tableau 15 : Paramètres de la courbe de demande de jus d'ananas au Togo.....	xv
Tableau 16 : Eléments de calcul du chiffre d'affaire .....	xv
Tableau 17 : Détail des investissements de ECO-DELICES .....	xvi
Tableau 18: Plan d'amortissement des immobilisations .....	xvii
Tableau 19 : Plan de remboursement de l'emprunt bancaire .....	xvii
Tableau 20 : Budget de trésorerie annuel avant financement .....	xvii
Tableau 21 : Eléments de détermination du coût des fonds propre.....	xviii
Tableau 22 : Le coût moyen pondéré du capital .....	xviii
Tableau 23 : Synthèse sur certains indicateurs de performance de Eco-délices .....	xviii

### Liste des graphiques

Graphique 1 : Evolution des importations de jus d'ananas dans la zone UEMOA.....	16
Graphique 2 : Fréquence de consommation du jus d'ananas au Togo .....	17
Graphique 3 : Principales motivations d'achat du jus d'ananas au Togo .....	17
Graphique 4 : Lieux de distribution de préférence des jus d'ananas.....	18
Graphique 5 : Evolution du total bilan d'ECO-DELICES .....	41

**Listes des figures**

Figure 1 : Schéma de la filière ananas au Togo ..... 9

Figure 2 : Actionnariat d'ECO-DELICES ..... 23

Figure 3 : Chaîne de valeur d'ECO-DELICES ..... 28

Figure 4 : Organigramme d'ECO-DELICES ..... xii

Figure 5: Emballages utilisés par ECO-DELICES ..... xii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Sommaire

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux, graphiques et figures .....	iv
Sommaire.....	vi
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Opportunité de la création d'Eco-délices du Togo .....	5
I. Cadre macroéconomique, agrobusiness et filière ananas au Togo.....	5
II. Défis et enjeux de la transformation de l'ananas en jus d'ananas .....	12
III. Etude de l'offre et de la demande en jus d'ananas .....	14
Chapitre 2 : Présentation de l'unité de production ECO-DELICES .....	20
I. Organisation et fonctionnement de l'unité .....	20
II. Etude technique du projet.....	25
III. Plan des ressources humaines et éléments marketing .....	29
Chapitre 3 : Coût, modalités de financement et rentabilité .....	34
I. Evaluation du coût du projet .....	34
II. Modalités de financement d'Eco-délices.....	36
III. Etude de la rentabilité .....	38
Conclusion.....	45
Bibliographie.....	vii
Annexes.....	ix
Table des matières.....	xxi

## Introduction

Selon le « rapport sur le développement en Afrique 2007 » publié par la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Afrique est généreusement pourvue en ressources, terres productives et richesses naturelles précieuses, renouvelables (eau, forêts et poissons, notamment) ou non (charbon, gaz, pétrole et autres minéraux). Les ressources naturelles dominent l'économie de nombreux pays du continent et représentent le plus important moyen de subsistance pour des habitants majoritairement pauvres et vivant en zone rurale. Cependant, force est de constater qu'à quelques rares exceptions près, les économies des pays d'Afrique en général et de l'Afrique de l'ouest en particulier sont caractérisées, entre autres, par un déséquilibre constant de la balance des paiements, un taux de chômage des jeunes en constante évolution, un tissu industriel précaire. Une des causes de cette situation est l'absence de transformation poussée des matières premières avant leur exportation, ce qui fait que ces produits n'apportent qu'une faible contribution en termes de valeur ajoutée au PIB des différents pays exportateurs.

L'économie togolaise, à l'instar de celle des autres pays africains, est portée par le secteur agricole. La contribution de ce secteur au PIB du pays en 2014, se chiffrait à 41,7%<sup>1</sup>. La part des exportations agricoles et agro-industrielles a représenté plus de 20% des ressources à l'exportation<sup>2</sup> cette même année.

En 2017, la production attendue de la filière horticole qui, représente une part non négligeable des exportations agricoles du Togo s'élève à 2 000 000 tonnes. Cela correspond à une croissance de 15% sur la période 2013-2017. En effet, dans le cadre du déploiement de la première phase du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA), le gouvernement togolais entend booster la production agricole en offrant plus de moyens et de facilités aux producteurs<sup>3</sup>. Un accent particulier est mis sur la production et l'exportation de l'ananas.

Au Togo, le secteur de la transformation des fruits en général et de l'ananas en particulier est encore à un stade embryonnaire avec un manque de structures de valorisation. Jusqu'à ce jour, le pays ne dispose pas encore d'une usine moderne de transformation industrielle de fruits locaux en jus naturel. Ce manque d'infrastructures modernes de transformation oblige les promoteurs à acheminer les produits frais au Ghana, pays voisin, pour transformation avant de

---

<sup>1</sup> <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.AGR.TOTL.ZS>, consulté le 30 janvier 2016

<sup>2</sup> <http://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Economie/Agriculture-le-Togo-va-devenir-un-pole-d-exportation>, page consultée le 30 janvier 2016

<sup>3</sup> PNIASA, Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, Togo, page consultée le 30 janvier 2016



les retourner au Togo pour la commercialisation et l'exportation vers les pays frontaliers. Cette situation expose les promoteurs à des risques liés :

- au transport des matières premières ;
- à leurs conditionnements ;
- au pays de transformation ;
- etc.

En plus des différents risques encourus, un promoteur de ce type de projet au Togo est défavorisé en termes de compétitivité sur la scène internationale du fait de l'augmentation significative des charges liées à la transformation des produits. Il est également important de souligner que le manque de transformation locale de ces produits réduit considérablement la valeur ajoutée de ces produits à la richesse nationale.

Conscient de ces difficultés que rencontrent les investisseurs, le Togo ambitionne dans le cadre du déploiement de sa Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE)<sup>4</sup> qui s'étend sur la période 2013-2017, d'atteindre un taux global d'investissement brut constamment supérieur à 20% et de se rapprocher au fil des ans de l'objectif de 25% du PIB. Au cours des trois prochaines années, la croissance du PIB devrait se poursuivre à un rythme modéré sous l'effet d'investissements publics réguliers dans l'infrastructure et atteindre 6 % en 2016, puis 5 % en 2017 et 5,5 % en 2018. Les projections tablent sur une inflation inférieure à 2 % sur la même période<sup>5</sup>. Malgré ces efforts du gouvernement, le défi de création et de conservation de la valeur ajoutée ne demeure pas moindre. Ainsi, pour apporter notre contribution à la création et à la conservation de la valeur, tout en contribuant au développement du tissu industriel togolais, nous avons décidé de mener une étude de faisabilité sur la mise en place d'une usine de transformation de l'ananas en jus d'ananas. Dans le cadre de ce présent projet professionnel, nous n'aborderons que des aspects relatifs aux modalités de financement de l'usine.

Notre projet professionnel prend ainsi pour thème : « Modalités de financement d'une usine de production industrielle de jus à base de fruits : Eco-délices du Togo ».

Le projet Eco-délices s'étale sur deux grandes phases. La première phase du projet qui couvre une période de 7 ans, verra la création de l'usine de production de jus. Il s'agira d'une sorte de phase test. Lors de cette phase, nous ne transformerons que de l'ananas. Cela nous laissera le temps d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement du marché du jus de fruit au

---

<sup>4</sup> <http://scape.tg/> consulté le 31 mai 2016

<sup>5</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview> consulté le 31 mai 2016

Togo, de maîtriser les coûts de production et de nouer de solides relations avec les fournisseurs et clients. Il faudra attendre la deuxième phase du projet pour élargir notre gamme en introduisant de nouveaux produits tels que les jus de mangue, d'orange, de goyave, et, d'accéder au marché sous-régional, voire continental.

Généralement, l'obtention d'un financement optimal à un faible coût d'une part et la conservation du pouvoir de décision d'autre part sont les défis auxquels font face les entrepreneurs. Ainsi, avant le lancement de tout projet, il est généralement d'usage de réfléchir aux meilleures modalités de financement considération faite de ces contraintes. Dans cette optique, le questionnement auquel nous essayerons d'apporter une solution tout au long de ce projet est : « quel(s) mode(s) de financement mettre en place pour financer une usine de transformation de l'ananas en jus naturel ? ». Nous entendons tout au long de notre travail faire l'état des lieux des modes de financement traditionnels (emprunt bancaire et apport personnel) et de proposer un ou des modes de financement alternatif(s) et innovant(s).

L'objectif global de l'étude est d'évaluer les coûts et de proposer des modes de financement d'une usine de production de jus naturel au Togo. De façon spécifique, il s'agira :

- de présenter l'opportunité de création et d'étudier la faisabilité du projet ;
- d'évaluer le coût et de présenter les modalités de financement de l'usine ;
- d'étudier la rentabilité et les risques liés au projet « Eco-délices ».

L'objectif poursuivi à travers la rédaction de ce projet professionnel est de mettre à la disposition du CESAG un cadre d'analyse permettant à ses étudiants de disposer d'une référence qui pourrait inspirer d'autres travaux allant dans le même sens.

Nous concernant, les travaux et recherches que nous avons effectués dans le cadre de ce projet nous permettent de consolider les connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire. Cela nous a également permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'agrobusiness en Afrique en général et au Togo en particulier.

Nous avons initié ce projet afin de participer à la création et à la conservation de la valeur tout en contribuant au développement de l'agrobusiness dans notre pays le Togo.

Notre étude telle que décrite a requis des données tant quantitatives que qualitatives. Il s'est agi notamment d'informations relatives à la surface de terre cultivables disponible, à la quantité moyenne de fruits produits par hectare, aux diverses parties prenantes, à leur niveau d'instruction etc. Dans l'optique de réaliser l'étude de faisabilité de notre projet nous avons adopté une méthodologie de travail qui se décline en trois grandes étapes :

- l'étape de collecte, de traitement et d'analyse des données ;
- l'étape de la modélisation de l'organisation ;

- l'étape des simulations financières.

Pour rendre opérationnelle l'étape de la collecte des données, nous nous sommes basés sur :

- des recherches dans des ouvrages pertinents de références afin de mieux cerner le volet technique du projet ;
- la base de données des projets professionnels MBF CESAG ;
- des recherches en ligne sur les sites du Ministère de l'Agriculture du Togo, de la BAD, de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque Mondiale (BM), ...;
- la collecte de données primaires et secondaires auprès de l'agence nationale pour la sécurité alimentaire du Togo (ANSAT) ;
- tout document pédagogique et/ou articles traitant du financement de projet, de l'agriculture et de la transformation des matières premières agricoles ;

L'étape des simulations financières est réalisée à l'aide de l'application SIMUL'MBF. Des entretiens avec des spécialistes en création d'entreprise et des spécialistes du monde agricole ont également été effectués, en complément de cette étude secondaire.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons organisé nos idées autour d'un plan qui nous a servi de fil conducteur. Notre étude a ainsi débuté par un diagnostic de la filière ananas. Il s'est agi de faire une présentation du cadre macroéconomique du Togo, de conduire une étude poussée sur la filière ananas et de présenter l'opportunité d'investir dans ce projet.

Ensuite, nous avons procédé à la présentation de notre unité de production. Autrement dit, nous avons présenté son organisation et son fonctionnement, ses ressources humaines, l'étude technique et la stratégie marketing que l'on y déploiera.

Pour finir, l'étude du coût du projet et des modalités de son financement a été réalisée. Cette étude a été suivie d'une mesure du couple rentabilité / risque d'Eco-délices et de la décision d'investir ou non dans ce projet.

## **Chapitre 1 : Opportunité de la création d'Eco-délices du Togo**

Le but de ce chapitre est de démontrer l'opportunité de la mise en œuvre du projet de création d'une unité de production industrielle de jus à base de fruit au Togo. Pour y parvenir, nous présentons d'abord le cadre macroéconomique, l'agrobusiness au Togo et une étude de la filière ananas. Ensuite, nous discutons des défis et enjeux de la transformation agroindustrielle au Togo. Puis, nous effectuons une analyse de l'offre et de la demande de jus d'ananas.

### **I. Cadre macroéconomique, agrobusiness et filière ananas au Togo**

Selon les derniers chiffres communiqués par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT)<sup>6</sup>, l'agriculture occupe 60% de la population active et contribue pour 41,4% au PNB du pays. La culture vivrière concentre près de 65% de la population active globale. Cette section présente succinctement le cadrage macroéconomique, les grandes lignes de l'agrobusiness et une brève étude de la filière ananas au Togo.

#### **1. Cadrage macroéconomique**

Dans l'optique de cerner le cadre macroéconomique du Togo, nous présentons le contexte général, la revue des politiques et des programmes et le secteur privé togolais.

##### **a. Contexte général**

Le Togo est un pays d'Afrique de l'Ouest, limité au Nord par le Burkina Faso, au sud par l'Océan atlantique, à l'est par le Bénin et à l'ouest par le Ghana.

Selon les données fournies par la Banque Mondiale<sup>7</sup> la croissance du PIB a été de 5% en moyenne au cours des cinq dernières années. Cette croissance du PIB a été principalement portée par le secteur secondaire et celui des services (à hauteur de 2% chacun). Selon la même source, la croissance du PIB devrait se poursuivre au cours des trois prochaines années à un rythme modéré sous l'effet d'investissements publics réguliers dans l'infrastructure et atteindre 6% en 2016, puis 5% en 2017 et 5,5% en 2018. Les projections tablent sur une inflation inférieure à 2% sur la même période.

Sur le plan démographique, la population togolaise est estimée à plus de 7,5 millions d'habitants (juillet 2015) et croît de 3% par an. Elle suit une répartition de 49,3% d'hommes contre 50,7% de femmes. C'est une population jeune, puisque 40% a moins de 15 ans.

Au plan socioéconomique, le taux national de pauvreté monétaire est en net recul (59% en 2011 contre 55% en 2015). L'incidence de la pauvreté est surtout marquée dans les zones

---

<sup>6</sup> <http://www.ccit.tg/index.php/tog/agriculture>, page consultée le 05 juin 2016

<sup>7</sup> <http://beta.data.worldbank.org/country/togo>, page consultée le 05 juin 2016

rurales, où 69 % des ménages vivaient en dessous du seuil de pauvreté en 2015 contre 34,6% en milieu urbain, ce qui marque un déséquilibre. Cette situation pose de réels défis en matière de nutrition, d'éducation, de santé, etc. En ce qui concerne le climat des affaires, le Togo progresse au classement 2016 du rapport Doing Business et se classe 150e rang mondial sur 189 pays.

### **b. Revue des politiques et des programmes**

Cette partie, inspirée du manuel sur la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) présente succinctement une revue des documents de politiques, de stratégies et de programmes élaborés au niveau macro et au niveau sectoriel.

#### **❖ Au niveau macroéconomique**

Conformément aux Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>8</sup>, à la vision<sup>9</sup> des autorités de faire du Togo un pays émergent d'ici 15 à 20 ans, respectueux des droits de l'Homme et promouvant l'Etat de droit et à la Déclaration de Politique Générale (DPG)<sup>10</sup> de 2005, le gouvernement togolais a initié la SCAPE qui s'étend sur la période 2013-2017. Il existe au niveau international un plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)<sup>11</sup> qui couvre la période 2014-2018.

#### **❖ Au niveau sectoriel**

A ce niveau, il existe plusieurs des documents de politique et de stratégie qui orientent les différentes interventions. Dans le secteur agricole par exemple, la Politique Nationale de Développement Agricole du Togo (PNDAT)<sup>12</sup>, 2013-2022, a succédé au Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA). D'autres politiques et stratégies de ce genre ont été développées dans les secteurs de l'hydraulique, du développement à la base du genre, etc.

### **c. Présentation du secteur privé au Togo**

Le secteur privé désigne le secteur dans lequel l'Etat n'intervient pas ou intervient très peu dans un rôle régulateur. Il constitue le secteur dans lequel s'exercent et s'apprécient les initiatives privées.

---

<sup>8</sup> <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/> consulté le 06 juin 2016

<sup>9</sup> <http://visiontogo2030.tg/> consulté le 06 juin 2016

<sup>10</sup> <http://www.primature.gouv.tg/fr/content/declaration-de-politique-generale-du-premier-ministre-selom-klassou>, consulté le 06 juin 2016

<sup>11</sup> [http://www.tg.undp.org/content/togo/fr/home/operations/legal\\_framework/](http://www.tg.undp.org/content/togo/fr/home/operations/legal_framework/), consulté le 06 juin 2016

<sup>12</sup> <http://fr.afrikinfos.com/2012/11/23/togo-le-pndat-remplace-bientot-le-pniasa/>, consulté le 06 juin 2016

### ❖ Description du secteur privé au Togo

Le secteur privé togolais est composé de deux principales catégories d'entreprises qui se retrouvent dans presque tous les secteurs d'activités. Les grandes entreprises qualifiées de majors sont généralement présentes dans le secteur industriel (agro-alimentaire et produits industriels) et les services (banques, assurances, société de contrôle, hôtellerie, transit et logistique, manutention portuaire). Elles se regroupent dans l'Association des Grandes Entreprises du Togo (AGET)<sup>13</sup>.

Les PME/PMI quant à elles sont actives dans des secteurs nécessitant moins de capitaux : commerce, transport urbain, services des secteurs informels. L'association U35<sup>14</sup> regroupe les structures PME/PMI issues de toutes les préfectures du Togo.

### ❖ Appui au secteur privé au Togo

Il existe au Togo une volonté politique ferme d'appuyer les initiatives privées. En effet, plusieurs partenaires institutionnels et étatiques œuvrent pour le développement du secteur privé au Togo. On retrouve parmi les plus prestigieux, l'Agence Française de Développement (AFD)<sup>15</sup>, la Banque Mondiale, le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification du Développement, les banques de développement et certaines banques commerciales. A ce jour, plusieurs projets ont été déjà initiés. A titre d'exemple, on pourra citer : le Projet Revitalisation du Secteur Privé (PRSP)<sup>16</sup> et le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)<sup>17</sup>.

## 2. Description de l'agrobusiness au Togo

Nous exposons ici l'agrobusiness au Togo à travers son organisation, les principaux produits agricoles exportés et les opportunités dont regorge le secteur.

### a. Organisation de l'agrobusiness au Togo

Pour l'heure, il n'existe pas encore de structure formelle fédérant l'ensemble du secteur de l'agrobusiness au Togo. Cependant, des organisations et regroupements interprofessionnels existent. On pourrait ainsi à titre d'exemple citer : le Bureau National des Chambres Régionales d'Agriculture (BN-CRA) qui est l'organisation faitière des producteurs agricoles

---

<sup>13</sup> <http://aget-togo.org/>, consulté le 06 juin 2016

<sup>14</sup> <http://u35togo.com/aboutus.php>, consulté le 06 juin 2016

<sup>15</sup> <http://www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-afr/togo/les-projets/secteur-privé-togo/le-secteur-priv-national>, consulté le 06 juin 2016

<sup>16</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2012/01/26/togo-the-world-bank-adopts-a-new-interim-strategy-note-to-support-the-countrys-poverty-reduction-efforts>, consulté le 06 juin 2016

<sup>17</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2011/03/29/togo-receives-us13-million-for-private-sector-development>, consulté le 06 juin 2016

au Togo ; l'Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT) qui est un établissement de formation agricole ; la Fédération des Unions de Producteurs de Café et Cacao du Togo (FUPROCAT) ; la Centrale des Producteurs de Céréales (CPC), etc.

### **b. Principaux produits agricoles exportés au Togo**

Plusieurs produits sont cultivés au Togo. Les produits agricoles traditionnellement objets d'exportation sont le café, le cacao et le coton. Cependant, du fait de la forte variabilité du cours des matières premières précitées, les producteurs se tournent de plus en plus vers la culture de nouveaux produits. Tels qu'inscrits dans le PNIASA, ces nouvelles filières concernent le maïs, l'ananas, le manioc, le riz, le soja et l'anacarde, la pisciculture et l'élevage des espèces à cycle court, l'objectif étant de permettre au Togo d'avoir un plus grand accès aux marchés régionaux et internationaux.

### **c. Opportunités de l'agrobusiness au Togo**

En matière d'agrobusiness, le Togo regorge d'énormes potentialités et opportunités confirmées par l'existence d'une large gamme de produits agricoles à forte valeur ajoutée répondant à la demande des marchés nationaux, sous-régionaux et internationaux. Parmi ces opportunités, on compte la culture de produits tropicaux destinés à l'exportation dont la banane bio, l'ananas, l'anacarde qui représentent des fenêtres très prometteuses.

## **3. Etude sectorielle de la filière ananas au Togo**

Deux variétés d'ananas sont principalement cultivées au Togo : la Cayenne lisse<sup>18</sup> pour le marché export et l'Abacaxi <sup>19</sup>(dénommé Brazza par les producteurs) pour le marché local. Nous présentons dans cette partie l'organisation de la filière ananas, la commercialisation et les transformateurs au Togo.

### **a. Organisation de la filière ananas au Togo**

Bien qu'il existe des producteurs indépendants, en règle générale les producteurs d'ananas se regroupent en Organisations de Producteurs (OP)<sup>20</sup>. Cette forme d'organisation leur permet de mieux maîtriser la culture et l'exportation de l'ananas. Les producteurs indépendants vendent essentiellement sur le marché local et produisent avec peu d'intrants. Aujourd'hui, l'essentiel

---

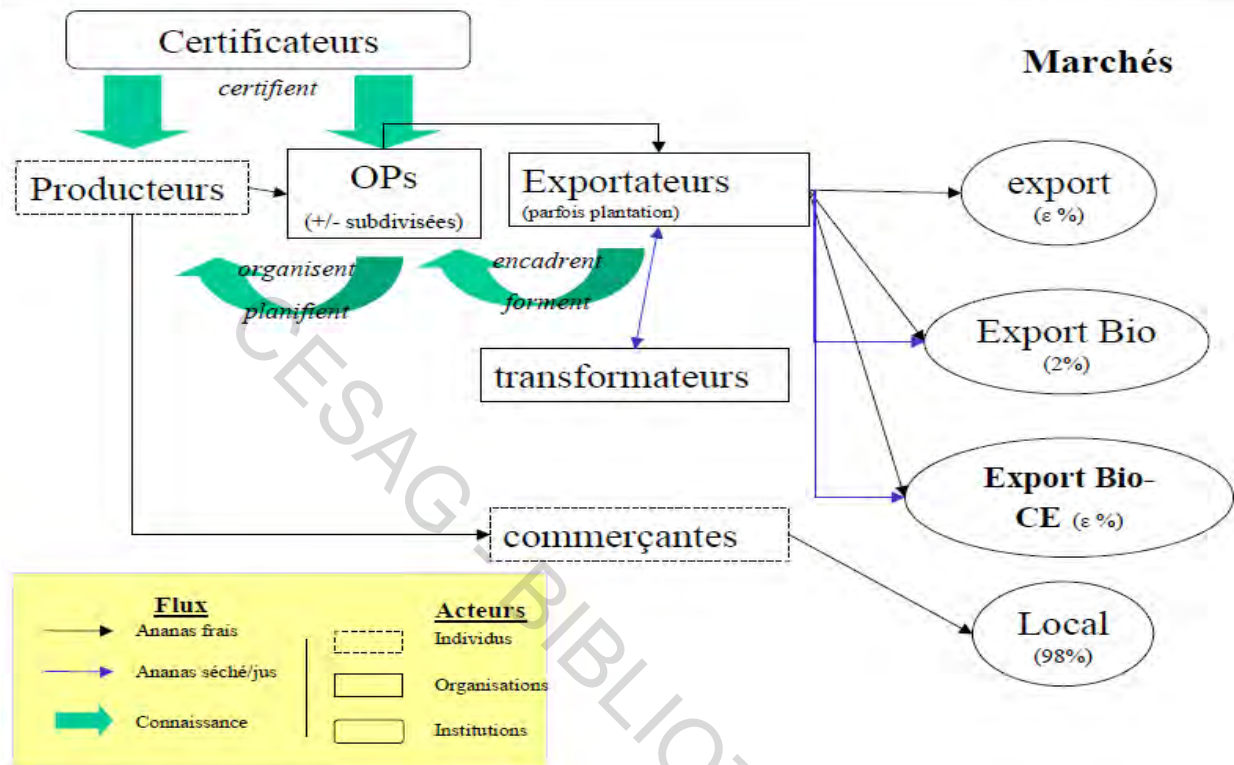
<sup>18</sup> Variété d'ananas (en anglais : Sweet Cayenne ou Smooth Cayenne) ferme, acide, à chair jaunâtre assez fibreuse, aux yeux plats. Il est assez gros et est coloré d'orangé vers le plumet lorsqu'il atteint sa pleine maturité.

<sup>19</sup> Variété en général assez gros (1,5 à 2 kg), à la chair juteuse et sucrée.

<sup>20</sup> Une organisation de producteurs (OP) est constituée à l'initiative d'un ensemble d'agriculteurs qui se regroupent dans l'objectif de mutualiser leurs moyens afin de rééquilibrer les relations commerciales qu'ils entretiennent avec les acteurs économiques de l'aval de leur filière

de l'approvisionnement des ananas d'exportation se fait par des producteurs familiaux produisant sur moins de deux hectares et regroupés dans des coopératives. Au Togo, l'ananas est produit dans la partie ouest de la région maritime et au le sud de la région des plateaux. La figure ci-dessous illustre l'organisation de la filière ananas.

**Figure 1** : Schéma de la filière ananas au Togo



Source : Daniel J. et Martin T., (2007), p. 32

### b. Commercialisation

1.185 tonnes d'ananas ont été exportés du Togo en 2015 selon les données de l'International Trade Center (ITC)<sup>21</sup>. Cela correspond à une production moyenne estimée d'environ 60.000 tonnes car, seul 2% environ de la production effective d'ananas bio fait l'objet d'exportation au Togo (DANIEL J. et MARTIN T, 2007).

Selon les mêmes auteurs, à l'export, l'ananas est acheté bord champ auprès des OP ou directement auprès des producteurs. Les prix d'achat varient entre 80 et 100 FCFA/kg selon l'éloignement géographique entre les producteurs et les clients. Beaucoup d'opérateurs n'achètent que ponctuellement de l'ananas, ne réalisent pas le suivi des producteurs et ne

<sup>21</sup> [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|768|||0804||4|1|2|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|768|||0804||4|1|2|1|1|2|1|1) page consultée le 5 juin 2016



formalisent pas de contrat avec eux. Les ananas sont achetés non éthrelés<sup>22</sup> et les calibres varient selon les clients. En ce qui concerne le marché conventionnel (des fruits éthrelés) les prix sont de 125 FCFA/kg pour la variété Cayenne lisse et 150 FCFA/kg pour l'Abacaxi qui est toutefois très rarement exporté. Les producteurs ont besoin du marché local qui écoule la majorité de la production. Ce marché se trouve sur l'axe principal du sud du pays (Lomé-Atakpamé) et le tas d'ananas (environ 10 kg) se vend généralement à 500 FCFA/kg (Daniel J. et Martin T, 2007). Le tableau ci-dessous indique les différents circuits d'approvisionnement en ananas au Togo, leurs avantages et inconvénients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>22</sup> Encore appelé éthéphon ou acide chloro-2-éthylphosphonique, un dérivé synthétique de l'acétylène, utilisé pour accélérer la coloration de l'ananas.

**Tableau 1 : Modèle d'approvisionnement en ananas**

	Type d'approvisionnement	Avantages	Inconvénients
<b>A</b>	Approvisionnement sur les marchés locaux	Possibilité d'achat en petite quantité et de manière irrégulière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irrégularité des approvisionnements ;</li> <li>• forte variabilité des prix ;</li> <li>• absence ou peu de contrôle sur la qualité des produits.</li> </ul>
<b>B</b>	Contrats avec des producteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régularité de l'approvisionnement ;</li> <li>• prix négocié et connu à l'avance ;</li> <li>• contrôle de la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés d'établir ce type de relation avec les producteurs ruraux ;</li> <li>• trop de dépendance vis-à-vis des producteurs.</li> </ul>
<b>C</b>	Utilisation des écarts de triages des entreprises d'exportation d'ananas frais (calibre non conforme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix attractif ;</li> <li>• régularité de l'approvisionnement ;</li> <li>• fruits de qualité.</li> </ul>	Le traitement fréquent des fruits à l'Ethrel <sup>23</sup> altère le goût naturel de l'ananas et est nocif pour la santé humaine.
<b>D</b>	Intégration verticale (L'entreprise développe sa propre plantation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de la matière première très faible ;</li> <li>• valorisation des écarts de triages et éventuellement d'une surproduction ;</li> <li>• régularité de l'approvisionnement ;</li> <li>• contrôle de la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les risques liés à la production ;</li> <li>• risque de dispersion.</li> </ul>

Source : Adapté du dossier d'information pour les PME d'Afrique sur la transformation agroalimentaire, CTA - Gret – TPA

### c. Transformateurs de l'ananas au Togo

Les producteurs d'une OP certifiées par FLOcert<sup>24</sup> et EcoCert<sup>25</sup>, sont copropriétaires d'une usine de séchage dont la gestion est confiée à une ONG togolaise et qui assure également la commercialisation, l'export et la prospection de marché. Cette usine transforme des ananas, des mangues et des bananes. Ce centre produit de petits dés conditionnés dans des emballages plastiques souples. Il a transformé entre 50 et 60 tonnes d'ananas en 2006 alors que la production des membres de l'OP s'élevait à 200 tonnes par an. Il existait une usine de

<sup>23</sup> L'Ethrel est une substance chimique utilisée pour accélérer la croissance des fruits objet d'exportation.

transformation de jus mais, l'entreprise gérante a fait faillite en raison d'une mauvaise gestion et d'un détournement de fonds de la part du comptable de l'entreprise.

## **II. Défis et enjeux de la transformation de l'ananas en jus d'ananas**

La mise en place d'unités de transformation agroindustrielle au plan local constitue aujourd'hui plus que jamais un enjeu de taille et regorge d'importants défis à relever aussi bien pour l'État togolais que pour toutes les parties prenantes.

### **1. Défis liés à la transformation industrielle de l'ananas au Togo**

Plusieurs contraintes pèsent encore aujourd'hui sur la transformation industrielle des fruits en général et de l'ananas en particulier.

#### **a. Sur le plan écologique**

Progressivement, les producteurs comprennent la nécessité de préserver l'environnement. Dans la filière ananas par exemple, il existe une kyrielle de normes et de bonnes pratiques allant dans ce sens. Les producteurs subissent de la part des sociétés de commercialisations, ONG et autres associations, des pressions afin d'adopter des comportements responsables vis-à-vis de la nature. Afin d'accompagner ces efforts et de donner plus d'impact aux actions menées, l'apport des entreprises est requis à travers les actions de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

#### **b. Sur le plan sociologique**

Les actions menées doivent également conduire à l'amélioration des conditions de vie des producteurs. Cela passe par une meilleure rémunération de leurs efforts, la stabilisation de leurs revenus, des campagnes de sensibilisations sur des thématiques pertinentes, etc.

Un autre défi majeur est d'œuvrer à la scolarisation des enfants des agriculteurs et de lutter contre l'utilisation de la main d'œuvre infantile. A cet égard, l'objectif de création d'une chaîne de valeur dans la filière est crucial pour accroître les marges bénéficiaires des producteurs afin de leur permettre de vivre plus décemment de leur travail.

#### **c. Sur le plan technologique, réglementaire et institutionnel**

Afin de rendre le secteur de la transformation agroindustrielle du Togo compétitif, des réflexions sur la mise en place d'une réglementation souple et adaptée méritent d'être menées.

---

<sup>24</sup> FLOcert est l'organisme de certification et de contrôle du label créée en 2004. Elle a permis de se mettre en conformité avec la norme internationale des organismes de certification (ISO 65)

<sup>25</sup> <http://www.ecocert.com/>, page consultée le 07 juin 2016

Le manque d'accompagnement technique et financier constitue également une contrainte liée au secteur qui devra être levée.

## **2. Principaux enjeux liés à la transformation agroindustrielle**

L'éclosion d'un secteur de transformation agroindustrielle fort constitue une opportunité de taille pour la consolidation de l'économie togolaise.

### **a. Création de valeur et augmentation de la part de transformation**

L'un des premiers enjeux de la transformation industrielle de l'ananas en jus au Togo est la création de valeur. En effet, jusque-là, la transformation de l'ananas en jus n'était pas possible au Togo (Daniel J. et Martin T., 2007). Elle se faisait donc au Ghana voisin. Par conséquent, toutes les valeurs ajoutées liées à la transformation du produit revenaient au Ghana et constituait pour le Togo un grand manque à gagner. La nouvelle dynamique incarnée par le plan « Togo Vision 2030<sup>26</sup> » orientée vers la création et la conservation au plan national de la plus grande part de la richesse impose la transition d'une économie de rente à une économie de transformation. L'avènement d'unités de transformation agroindustrielle cadre parfaitement avec cette vision.

### **b. Création de débouchés et réduction du déficit de la balance commerciale**

La création d'industries de transformation agricole aura pour incidence l'accroissement des revenus des acteurs du monde rural et principalement les paysans. Elle leur offrira en effet un autre débouché pour écouler la quasi-totalité de leur production (même ceux qui font l'objet de rejet par les exportateurs). En outre, cela contribuera à réduire de manière significative les importations de biens alimentaires et à améliorer la sécurité alimentaire. Du côté des exportations, on assistera à leur accroissement avec les nouveaux produits qui entreront sur le marché. Ces deux mouvements dans les échanges internationaux vont conduire à une réduction du déficit de la balance commerciale du Togo.

### **c. Création et conservation de la valeur**

Au Togo, dans le domaine de la transformation agroindustrielle, les unités de transformations sont quasi inexistantes. Or, la véritable valeur d'un produit se crée lors de la transformation en produits finis. Les rares unités de transformation secondaire (en produits finis) du Togo sont entre les mains des multinationales. De ce fait, la valeur créée reste concentrée aux mains d'industriels étrangers qui rapatrient l'essentiel de leurs ressources. Une autre conséquence de

---

<sup>26</sup> Programme d'émergence du Togo à l'horizon 2030

cette situation est la destruction de la valeur que ces produits devaient normalement apporter. La conservation de la valeur reste donc un grand défi pour le Togo et des mesures incitatives sont régulièrement prises afin de promouvoir les champions nationaux.

### **III. Etude de l'offre et de la demande en jus d'ananas**

Cette étude est réalisée à travers l'étude de l'offre, de la demande et de l'analyse sectorielle du marché des boissons fruitées au Togo.

#### **1. Etude de l'offre du Jus d'ananas au Togo**

Nous étudions dans cette sous-section les habitudes de consommation de notre marché cible, les offres actuellement disponibles sur ce marché et présentons les canaux de distribution.

##### **a. Habitudes de consommation du marché cible**

Une étude sur les habitudes de consommation des populations togolaises commandée par le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (DSID/MAEP/Togo, 2010), révèle que les boissons et excitants occupent une place importante dans la consommation des ruraux au Togo. En effet selon cette étude, la population rurale consacre 4% de son revenu à l'achat de ces produits. Selon la même étude, la propension marginale à consommer des boissons et excitants en milieu urbain a été de 2,57% durant la décennie 2010. L'étude révèle également qu'au Togo, les ménages urbains sont prêts à consacrer jusqu'à 30% de leurs ressources additionnelles aux boissons (principalement alcoolisées) et excitants.

##### **b. Offre préexistante de jus d'ananas au Togo**

L'offre de jus non alcoolisés est répartie entre : les boissons gazeuses (limonades produites à base d'extraits de fruits) ; les boissons non gazeuses à base de colorants et autres concentrés chimiques ; les boissons maltées, principalement produites à base du malt et les boissons non gazeuses à base de fruits qui sont tous des produits importés (Voir annexe A). Le jus d'ananas est commercialisé au Togo sous forme de boisson gazeuse, de jus naturel importé, de jus en poudre et de fruit pressé. Les principaux offreurs sont la Brasserie du Bénin (BB-Lomé), les grandes surfaces (La Concorde, Samaritaine, Champion etc.) et les revendeuses ambulantes.

##### **c. Canaux de distribution du jus d'ananas au Togo**

Un canal de distribution peut être défini comme la succession d'intermédiaires situés entre le producteur et le consommateur ou l'utilisateur final permettant la distribution d'un bien.

Au Togo, plusieurs canaux sont utilisés pour distribuer le jus d'ananas. En effet, certains producteurs préfèrent directement vendre leurs produits aux consommateurs finaux. D'autres

passent plutôt par le canal des grossistes (supermarchés, magasins agro-alimentaires, grandes surfaces, etc.) et/ou des détaillants afin d'écouler leurs produits. Il existe également sur le marché des commerçants qui utilisent simultanément tous les canaux précédemment cités.

## **2. Etude de la demande de jus d'ananas au Togo**

Nous avons mené une étude de la demande dans le but de mieux apprécier l'existence d'un besoin en jus d'ananas. Dans cette partie, nous exposons d'abord la méthodologie adoptée pour réaliser notre étude. Ensuite, nous présentons la demande potentielle de jus d'ananas suivie de l'analyse des résultats de l'étude de la demande de jus d'ananas au Togo.

### **a. Méthodologie d'étude de la demande de jus d'ananas au Togo**

Afin de réaliser l'étude de la demande de jus d'ananas au Togo, nous avons procédé à une étude documentaire suivie d'une enquête.

#### **❖ Etude documentaire**

Les informations relatives à l'évolution de la consommation, aux habitudes de consommation des populations togolaises, aux volumes de jus importés/exportés etc... sont tirées des rapports de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED), de l'organisation Mondiale du commerce et du site de statistique (WITS<sup>27</sup>) de la banque mondiale. Le rapport de synthèse sur l'étude de la consommation alimentaire en Afrique de l'ouest réalisé en 2011 par la Michigan State University<sup>28</sup> a été aussi utilisé.

#### **❖ Enquête**

S'agissant de l'enquête, elle a été réalisée grâce à un questionnaire<sup>29</sup> administré en ligne. Le but de l'enquête était de recueillir des informations relatives à la demande, à la sensibilité au prix et aux préférences des consommateurs. L'échantillon retenu pour répondre au questionnaire était de 100 personnes. Afin de nous rapprocher le plus possible de la réalité, cet échantillon a été réparti suivant la structure d'âge <sup>30</sup>de la population togolaise. Le tableau suivant indique l'échantillon qui a été constitué.

---

<sup>27</sup> [http://wits.worldbank.org/about\\_wits.html](http://wits.worldbank.org/about_wits.html), page consultée le 11 juin 2016

<sup>28</sup> <https://msu.edu/>, page consultée le 11 juin 2016

<sup>29</sup> [https://docs.google.com/forms/d/1tPCmlEw-IS-AzjtFjgpKQKWtGshpddus4b\\_HuXebZms/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1tPCmlEw-IS-AzjtFjgpKQKWtGshpddus4b_HuXebZms/viewform), consulté le 11 juin 2016

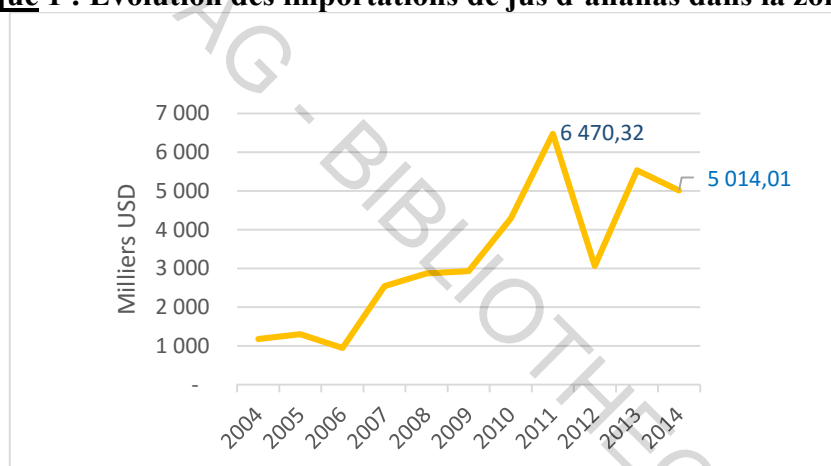
<sup>30</sup> <http://populationsdumonde.com/fiches-pays/togo> consulté le 11 juin 2016

**Tableau 2** : Echantillon suivant la structure d'âge de la population togolaise

Structure d'âge	Femme	Homme
0-14 ans	21	20
15-24 ans	10	10
25-54 ans	16	15
55-64 ans	2	2
65 ans et plus	2	2
<b>Totaux</b>	<b>51</b>	<b>49</b>

### b. Demande potentielle du jus d'ananas

Selon les statistiques de la banque mondiale disponibles sur le site du WITS, entre 2004 et 2014, les huit (08) pays de la zone UEMOA ont importé du jus d'ananas pour une valeur totale de 36.140.960 USD ; environ 18 milliard de FCFA. Le graphique suivant montre l'évolution de cette demande.

**Graphique 1** : Evolution des importations de jus d'ananas dans la zone UEMOA


Cette demande a toujours globalement été croissante sauf des inflexions observées, en 2012, et en 2014. Ces baisses d'activité observées s'expliquent par les différentes crises sociopolitiques qu'ont connues certains pays de la région (Mali, Burkina Faso, Guinée Bissau) en 2012 et 2014. La forte reprise de 2013 laisse croire en l'existence d'une forte demande potentielle de ce produit. Selon la même source, les importations de jus d'ananas en direction du Togo sont en croissance (722.924 USD en 2014 et 772.282 USD en 2015).

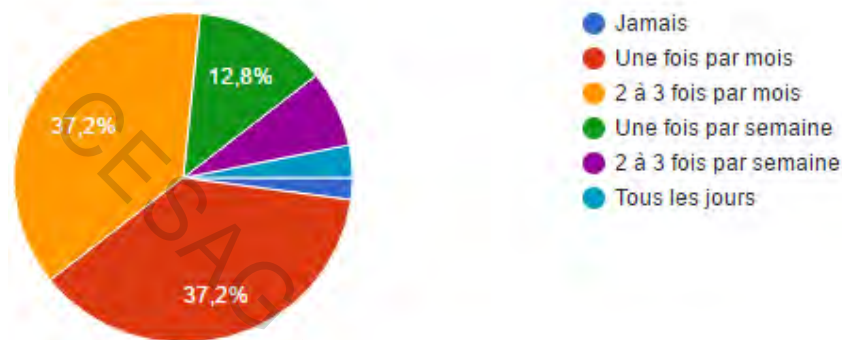
### c. Analyse des résultats de l'étude de la demande de jus d'ananas au Togo

Au terme de notre enquête, notre questionnaire a été répondu par 94 personnes dont 47 hommes et 47 femmes. Parmi les répondants, 57,4 % sont dans la tranche 15-24 ans, 30,9% sont dans la tranche 25-30 ans, le reste étant constitué de personnes de plus de 30 ans. Une écrasante majorité (73,4%) des répondants réside hors de Lomé.

### ❖ Fréquence

37,2% des répondants à notre questionnaire déclarent consommer du jus d'ananas au moins une fois par mois. La même proportion des répondants déclare en consommer entre 2 ou 3 fois par mois. Ces résultats démontrent l'existence d'une demande de jus d'ananas au Togo. Le graphique ci-dessous montre la fréquence de consommation du jus d'ananas au Togo selon notre enquête.

**Graphique 2** : Fréquence de consommation du jus d'ananas au Togo

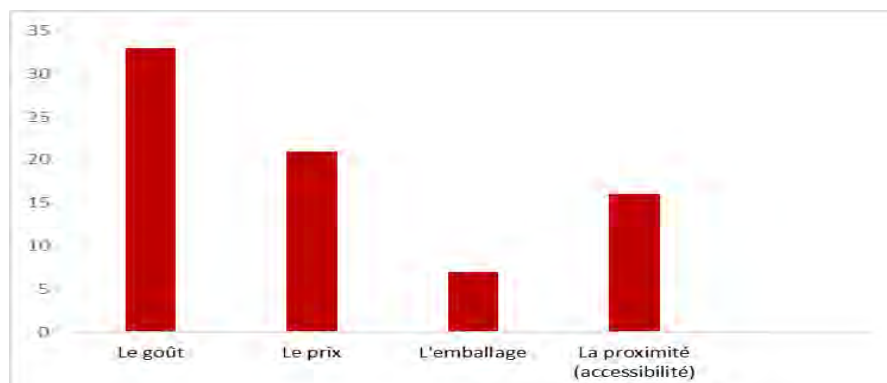


Nous constatons donc que le jus d'ananas est connu par la population togolaise et est consommé dans la grande majorité, au moins une fois par mois.

### ❖ Motivations d'achat du jus d'ananas

Au Togo, les consommateurs du jus d'ananas sont sensibles à plusieurs éléments. Selon les résultats de notre enquête, les consommateurs sont avant tout sensibles au goût du produit. Ils sont ensuite comme l'illustre le graphique ci-dessous, respectivement sensibles au prix et à l'accessibilité du produit. Le packaging (emballage) dans une moindre mesure motive aussi l'achat du jus d'ananas.

**Graphique 3** : Principales motivations d'achat du jus d'ananas au Togo



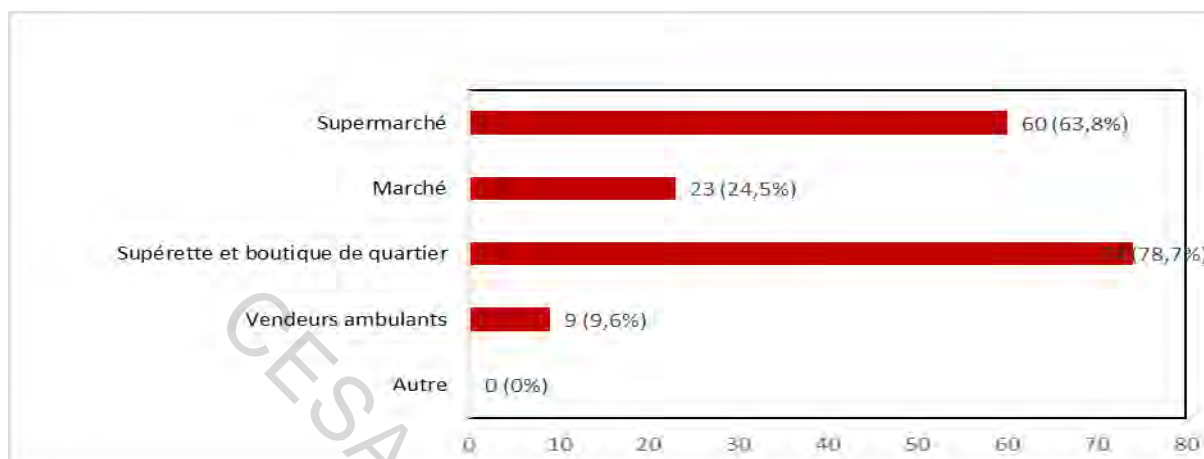
Afin de faire rapidement adopter nos produits par les populations togolaises, notre service marketing s'appuiera sur ces différents éléments de motivation.



### ❖ Lieu d'achat préféré des consommateurs de d'ananas

Nous avons également interrogé les répondants sur les lieux où ils souhaiteraient se procurer du jus naturel d'ananas. Il est ressorti de cette interrogation le résultat présenté sur le graphique ci-dessous.

**Graphique 4** : Lieux de distribution de préférence des jus d'ananas.



L'étude montre clairement une forte préférence des supérettes et boutiques de quartiers. En effet, plus de 78% des personnes interrogées souhaitent y trouver leur jus. Environ 64% des personnes interrogées déclarent aussi vouloir retrouver le jus d'ananas dans les supermarchés. Ces informations nous seront très utiles dans la définition de notre politique de distribution.

### 3. Analyse du marché des boissons fruitées au Togo avec les forces de Porter

Grâce à l'analyse des cinq forces de Porter nous avons simulé une situation de concurrence et dressé un diagnostic de notre environnement concurrentiel.

#### ❖ La Concurrence

Notre principal concurrent est la Brasserie du Benin (BB-Lomé) qui domine le marché des boissons gazeuses fruitées au Togo. A cela, on peut également ajouter les associations et GIE qui produisent du jus sous n'importe quelle forme et les vendeurs de jus à la sauvette des rues de Lomé.

#### ❖ Les fournisseurs (Pouvoir de négociation)

Les fournisseurs de matières premières sont les producteurs d'ananas du Togo. Il n'existe pas de statistiques officielles sur leur nombre. Malgré l'existence de quelques producteurs indépendants, ils sont pour la plupart rassemblés en Organisations de Producteurs (OP). Cela leur confère un pouvoir de négociation fort. La mise en œuvre de notre plan d'intégration verticale permettra d'atténuer ce pouvoir.

❖ **Clients (pouvoir de négociation)**

Les principaux acheteurs des boissons fruités sont les hôtels, les restaurants, etc. Ils sont très exigeants quant à la qualité du jus, sa composition et sa teneur en fruit. Nos clients sont également sensibles aux délais et aux conditions de paiements qui leurs sont appliquées.

❖ **Menaces des nouveaux entrants**

Afin de booster la croissance du pays, l'Etat encourage les investisseurs à se lancer dans le secteur de la transformation en générale et celle fruitière en particulier. Ainsi, malgré les barrières à l'entrée (investissements importants, réglementations, etc.) qui existent, de nombreux investisseurs pourraient très prochainement s'installer dans ce secteur.

❖ **Menaces des produits substitués**

Plusieurs produits peuvent servir de substitués au jus d'ananas. On peut citer en autres les limonades, les jus à base d'autres fruits, les jus en poudre, etc. Ces produits de substitués constituent la première menace à la commercialisation du jus d'ananas au Togo.

❖ **Les pouvoirs publics**

L'Etat, les collectivités territoriales ou encore les institutions sous-régionales sont à l'origine des taux d'imposition, des subventions, des normes, etc. Ils ont donc un pouvoir qui peut se révéler prépondérant. Nous tenons compte de ce pouvoir dans l'élaboration de notre stratégie.

En somme, l'analyse du secteur de la transformation agroindustrielle et de la distribution de boissons naturelles au Togo, fait ressortir que des efforts sont fournis par les opérateurs et autres PMI/PME locales afin de fournir aux consommateurs des produits répondant à leurs besoins. Cependant, il existe encore des niches insatisfaites par l'offre actuelle de boisson naturelle (populations à faibles revenus) car les prix de vente demeurent encore très élevés. De même, certaines zones géographiques (hors de Lomé) restent insuffisamment desservies par les produits importés que l'on retrouve principalement dans la ville de Lomé. Cela constitue donc un besoin à satisfaire, d'où l'idée de mise en place du projet Eco-délices. Dans le chapitre suivant présentons notre unité de production.

## **Chapitre 2 : Présentation de l'unité de production Eco-délices**

Dans le présent chapitre, nous présentons l'organisation et le fonctionnement de l'unité de production industrielle de jus Eco-délices. Nous réalisons également son étude technique et, faisons le point sur le plan des ressources humaines et la stratégie marketing du projet.

### **I. Organisation et fonctionnement de l'unité**

L'objectif de l'unité de transformation de fruits Eco-délices est non seulement de prendre activement part à la création et à la conservation de la valeur, mais aussi de contribuer au développement du tissu industriel au Togo. Dans cette section, nous déclinons les orientations stratégiques, le choix de la forme juridique et la gestion du pouvoir.

#### **1. Orientations stratégiques d'Eco-délices**

Dans leur article intitulé « Strategic Intent<sup>31</sup> » publié dans la revue américaine Harvard Business Review (1989), Hamel et Prahalad affirment qu'afin de réaliser le succès, une entreprise doit réconcilier son objectif avec ses moyens par l'Intention Stratégique (mission, vision, etc.).

##### **a. Mission et vision d'Eco-délices**

###### **❖ Mission**

La mission que nous nous assignons à Eco-délices est d' « apporter une solution efficace et durable au besoin de nutrition saine des populations africaines à travers la production et la distribution de jus à base de fruits 100% bio ».

###### **❖ Vision**

La vision d'Eco-délices s'énonce comme suit : « une entreprise d'agrobusiness socialement responsable promouvant le développement durable et de fortes relations avec chacun de ses partenaires ».

##### **b. Objectifs d'Eco-délices**

L'objectif général du projet Eco-délices est de contribuer à doter l'Afrique d'industries agroalimentaires fortes, capables d'apporter des réponses rapides et efficaces au besoin d'une alimentation de qualité des populations et participer activement à l'émergence africaine. Plus spécifiquement, il s'agira de :

- répondre à la demande en jus naturel bio et contribuer à une alimentation saine des populations à bas coût ;

---

<sup>31</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_hamel\\_prahalad\\_strategic\\_intent\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_hamel_prahalad_strategic_intent_fr.html), page consultée le 12 mars 2016

- contribuer à la création de la richesse, à la conservation de la valeur ajoutée et à la lutte contre le chômage et la fuite des compétences tout en respectant la nature ;
- participer à l'élargissement du tissu industriel de l'Afrique en général et du Togo en particulier.

### **c. Valeurs d'Eco-délices**

Nos valeurs et notre philosophie reflètent l'entreprise responsable que nous aspirons devenir tant sur le plan social qu'environnemental. Ces principes sont au cœur de chacune de nos décisions. Ainsi, chez Eco-délices, nous nous considérons, en tant qu'individus et en tant qu'entreprise, responsables de tout ce que nous entreprenons. Nous pensons devoir continuer à mériter la confiance reçue. Dans tout ce que nous faisons, nous recherchons l'honnêteté, la sincérité, l'équité et l'intégrité et respectons ainsi cinq principes fondamentaux :

- l'honnêteté et la sincérité dans tout ce que nous faisons ;
- la mise en avant de la diversité et de l'inclusion ;
- la prise en compte du court et du long terme ;
- la vente de produits dont nous sommes fiers ;
- le respect mutuel et la réalisation de résultats en équipe.

## **2. Forme juridique et actionnariat**

De par leur importance, une analyse approfondie a été menée afin de décider de la structure de l'actionnariat et de la forme juridique convenable à Eco-délices.

### **a. Forme juridique**

Le choix de la forme juridique<sup>32</sup> de son entreprise est une étape très importante pour un entrepreneur. En effet, ce choix qui ne doit pas se faire au hasard a des conséquences au regard :

- de la responsabilité financière des associés ;
- de l'apport minimal initial ;
- du régime fiscal de l'entreprise et du chef d'entreprise ;
- Etc.

Au Togo comme dans 16 autres Etats d'Afrique, en matière commerciale, c'est le droit de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA)<sup>33</sup> qui

---

<sup>32</sup> <http://business.lesechos.fr/outils-et-services/guides/guide-de-la-creation/1417/1422-5-consequences-du-choix-de-la-forme-juridique-24596.php?pUUiosqfYVfyWIdO.99>, consultée le 25 mars 2016

<sup>33</sup> <http://www.ohada.com/> page consultée le 28 mars 2016

s'applique. Il existe dans ce régime plusieurs formes de société. Aussi, chacune de ces sociétés possède ses propres caractéristiques administratives, fiscales, sociales et financières. Le tableau 11 en annexe A, présente les différents types de sociétés possibles en droit OHADA, leurs avantages et inconvénients.

Après analyse des modalités et, au regard des avantages et inconvénients des différentes formes de sociétés existantes, nous avons opté pour la Société Anonyme (S.A.). Cette forme nous semble en effet plus indiquée dans la mesure où elle :

- accroît notre crédibilité auprès des tiers ;
- nous permet de mobiliser plus aisément les fonds nécessaires à notre expansion;
- limite les risques aux apports des associés;
- offre en principe la possibilité aux associés de librement céder leurs actions.

#### **b. Actionnariat**

Afin de préserver le contrôle de notre entreprise, nous avons décidé de la répartition suivante de son capital social :

##### **❖ Le promoteur du projet et sa famille (51%)**

Ce pourcentage du capital social que détient le promoteur du projet et sa famille pourra être revu à la hausse à l'occasion du rachat des parts des investisseurs institutionnels.

##### **❖ Les Business Angels (13%)**

Un Business Angel<sup>34</sup>, est un particulier qui investit dans une entreprise innovante à fort potentiel et qui, en plus de son investissement, accompagne et met à disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience et ses réseaux relationnels. En raison de l'importance de la valeur ajoutée que ces derniers apportent, une partie non négligeable du capital social leur est réservée.

##### **❖ Associations de producteurs d'ananas (11%)**

Ouvrir notre capital aux producteurs est pour nous une question de justice sociale. Ce sera en effet pour nous un moyen de nous assurer que les producteurs profitent véritablement des revenus de leur dur labeur. Cela nous permettra par la même occasion de nous assurer l'obtention de matières premières de qualité en quantité suffisante et à des prix compétitifs.

---

<sup>34</sup> <http://www.osiris.sn/Les-Business-Angels-une.html>, consulté le 30 mars 2016

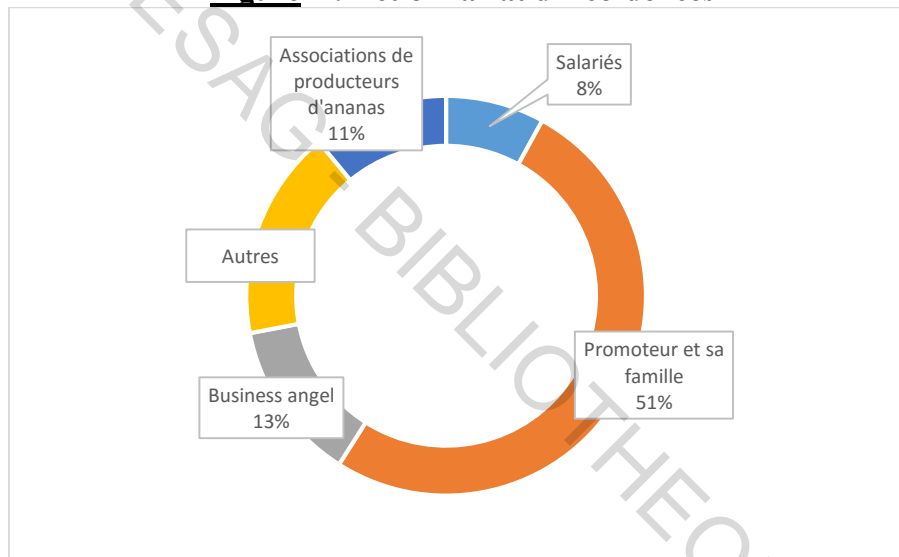
❖ **Les salariés (8%)**

Dans une optique de gestion participative<sup>35</sup>, une partie du capital social d'Eco-délices sera ouverte aux salariés. Le but de cette manœuvre est de cultiver la fidélité de nos salariés mais aussi de réduire les pertes financières associées. Le passage du statut de salarié à celui de salarié actionnaire est en effet source de motivation supplémentaire. Le salarié actionnaire étant, en quelque sorte, copropriétaire de son outil de travail, il donnera le meilleur de lui-même afin d'assurer une bonne rentabilité de son investissement.

❖ **Autres (17%)**

Cette fraction du capital ira aux petits porteurs et toute personne désireuse de participer au capital d'Eco-délices. C'est également un moyen de diluer l'actionnariat afin de réduire un tant soit peu le pouvoir des actionnaires.

**Figure 2 : Actionnariat d'Eco-délices**



**3. Gestion du pouvoir et structure managériale**

Gérer une entreprise, c'est en permanence effectuer des choix. La prise de décision fait partie des compétences du dirigeant qui exerce ainsi un pouvoir. Ce point nous apporte une lumière sur la gestion du pouvoir et de l'autorité au sein de notre société.

**a. Pacte d'actionnaire**

Afin de nous assurer de ne pas perdre le contrôle de notre entreprise, nous prévoyons faire signer à certains actionnaires (surtout les minoritaires) un pacte d'actionnaire. Ce pacte d'actionnaires a pour objet d'organiser les relations entre les actionnaires de notre société.

<sup>35</sup> <http://recherche.chefdentreprise.com/participation-capital-social-actionnariat-salarie.html>, consultée le 28 mars 2016

Cela nous permettra par exemple de bloquer la prise de certaines décisions par l'exercice d'un droit de veto. Un tel droit de veto pourra être exercé en comité de surveillance et/ou en assemblée générale. Nous prévoyons inscrire également un engagement (conventions de vote), pour certains associés, à voter dans un sens déterminé.

### **b. Management**

La structure est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches (Mintzberg, H, 2004). Peter F. Drucker pouvait renchérir en affirmant : «la meilleure structure organisationnelle ne garantira pas les résultats ni la performance. Mais une mauvaise structure est la garantie d'une mauvaise performance. Tout ce qu'elle produit c'est de la friction et de la frustration. La mauvaise structure met le projecteur sur les faux problèmes, aggrave les disputes non pertinentes et fait des montagnes avec des riens. Elle met l'accent sur les faiblesses et elle affaiblit plutôt qu'elle renforce. La bonne structure organisationnelle est donc un prérequis à la performance. »

A Eco-délices, nous reconnaissons l'importance stratégique que revêt le choix d'une structure en phase avec l'organisation. Nous adoptons ainsi une structure qui gravite autour d'une direction générale et de cinq (05) départements<sup>36</sup> à savoir un (e) :

- Direction Générale ;
- Département Finance et Comptabilité ;
- Département des Ressources Humaines ;
- Département Marketing et Distribution ;
- Département Approvisionnement et Production ;
- Département Logistique et Maintenance.

Nous avons opté pour une structure organisationnelle en staff and line<sup>37</sup> (Voir annexe A, figure 4 pour l'organigramme). Le choix de cette structure est issu du benchmark de la pratique des entreprises du secteur et d'un effort d'adaptation à nos besoins spécifiques. Un des avantages de cette structure est qu'elle permet de répondre efficacement aux problèmes complexes grâce au principe de l'unicité de commandement et au recours à des spécialistes. De plus, elle associe gestion à court terme et gestion à long terme. Il existe cependant un risque de conflit entre les opérationnels et les fonctionnels. Nous comptons prévenir et gérer

---

<sup>36</sup> <http://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-fonctions-lentreprise>, page consultée le 16 avril 2016

<sup>37</sup> [http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain\\_10\\_1.html](http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain_10_1.html) consulté le 17 avril 2016

le cas échéant ces conflits par la définition de règles claires et précises, l'organisation de séances de team building et des sessions de formations à l'endroit de tout le personnel de l'entreprise.

## **II. Etude technique du projet**

Après avoir présenté Eco-délices, passons à l'étude technique du projet. Cette section, traite du choix du lieu d'implantation de notre unité de production et des paramètres y afférents, du traitement des matières premières et de la chaîne de valeur.

### **1. Lieu d'implantation et machinerie**

Dans tout projet, le choix de la zone d'implantation est un élément déterminant dans la réussite. De même, un bon appareil productif permet de produire en quantité et en qualité afin de faire face efficacement à la concurrence.

#### **a. Localisation de l'unité de production**

L'unité de transformation de jus de fruit Eco-délices sera installée dans une ancienne usine de la ville de Kpalimé. Le choix de cette zone d'implantation n'est pas fortuit mais plutôt stratégique. En effet, dans le cadre de sa vision « Togo 2030<sup>38</sup> », le gouvernement togolais entend faire de cette contrée un véritable pôle de développement agricole. Elle bénéficie pour cela d'une attention particulière des autorités étatiques en termes de facilité d'implantation et de sécurisation des investissements. Du point de vue géographique, Kpalimé est la quatrième ville du Togo et se situe à environ 1h30 de route de Lomé. Cette proximité avec Lomé facilitera l'exportation de nos produits via le Port Autonome de Lomé (PAL)<sup>39</sup>. De plus, la ville de Kpalimé est une référence en matière de culture fruitière au Togo. Elle dispose d'un sol très fertile et ses conditions climatiques uniques rendent le paysage vert, même pendant la saison sèche. Kpalimé est également l'un des principaux centres de production d'ananas au Togo et se situe à proximité des autres grands foyers de production. Cela représente un réel avantage économique en termes d'approvisionnement et de sécurisation des matières premières. L'existence d'une ancienne usine de transformation de fruit en jus dans cette ville constitue son atout majeur. Cela nous permettra de réduire considérablement les frais de mise en place de notre usine. Le bon état des infrastructures routières et la grande exposition de

---

<sup>38</sup> <http://visiontogo2030.tg/> consulté le 01 mai 2016

<sup>39</sup> <http://www.togo-port.net/> consulté le 02 mai 2016



cette ville à l'extérieur, du fait du tourisme pourront certainement nous aider à faire connaître nos produits à l'extérieur et à les exporter.

### **b. L'appareil productif**

L'appareil productif est constitué de l'ensemble des capacités de production, c'est-à-dire les éléments matériels (matières premières, biens d'équipement) et les éléments humains.

#### **❖ Capacité de production**

L'unité de transformation s'étend sur une surface de 3 ha. Elle comporte un building administratif, l'usine proprement-dite et des hangars de stockage de matières premières et de produits finis. L'unité aura une capacité de transformation de 30 tonnes d'ananas/jour. La production moyenne journalière de jus de fruit sera de 15.000 litres à raison de 500 litres de jus par tonne d'ananas. Une station de pompage d'eau d'une capacité de 10 m<sup>3</sup> est également prévue. Notons qu'une pause pour maintenance générale d'un (01) mois est prévue chaque année. L'indice de productivité prévisionnel est d'environ 90% l'an.

#### **❖ Main d'œuvre et compétences requises**

La main d'œuvre est un facteur déterminant dans le succès d'une entreprise. Henry Ford disait : "les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes." Conscient qu'« il n'est de richesse que d'hommes » comme le rappelait Jean Bodin, Eco-délices mets un fort accent sur la qualité de ses ressources humaines. Ainsi, afin de nous assurer d'avoir des agents compétents, nous prévoyons débaucher une bonne partie de notre personnel cadre. S'agissant des équipes de triage, de séchage, de lavage, etc., aucune qualification particulière ne sera requise. Nous miserons également sur la formation régulière de notre personnel sur les règles de sécurité, d'hygiène et d'éthique professionnelle.

Conformément à notre planification stratégique RH, nous démarrerons nos activités avec une équipe de 40 personnes qui se verra agrandie au fur et à mesure que l'activité prendra de l'ampleur.

## **2. Traitement des matières premières**

L'obtention d'un produit fini de qualité est conditionnée par un traitement adéquat des matières premières. Cela implique un approvisionnement, un conditionnement et un stockage respectant les normes et standards internationaux.

### **a. Approvisionnement**

Pour l'heure, l'ananas est le principal et seul produit transformé à Eco-délices. Ainsi, il constitue notre principale matière première. Grâce à la saisonnalité climatique de la ville de Kpalimé et des autres zones de production, les différentes variétés d'ananas produites au Togo (Cayenne et l'Abacaxi encore appelé Brazza) sont disponibles toute l'année. Cela nous assure un approvisionnement ininterrompu. La disponibilité de la matière première ne constitue donc pas un problème. En effet, un partenariat signé avec des producteurs locaux nous assure la fourniture des 9900 tonnes d'ananas dont nous avons besoin chaque année. En dehors de cette agriculture contractuelle, un projet d'intégration verticale par le développement de champs Eco-délices est prévu.

Toujours dans le souci de nous garantir la continuité de l'approvisionnement, nous planifions de former les agriculteurs à l'induction florale<sup>40</sup>, une technique qui consiste à stimuler la floraison du plan d'ananas. Cela nous permettra d'avoir par la même occasion la programmation de la période de maturation avec une marge d'erreur d'une semaine et donc de mieux coordonner la collecte et l'acheminement de l'ananas depuis les champs jusqu'à l'usine.

### **b. Conditionnement et stockage**

Distinguons dans le cadre du stockage, le traitement appliqué à la matière première et au déchet d'une part et celui réservé au produit fini d'autre part.

#### **❖ Matières premières et déchets**

Les températures trop basses altèrent la qualité de l'ananas. Ainsi, les stocks d'ananas seront entreposés dans un espace sec, bien ventilé et à température ambiante. Nous effectuerons régulièrement un nettoyage des entrepôts de stockage afin de prévenir l'invasion des insectes et des rongeurs.

S'agissant des déchets, fidèle à notre engagement de respect de la nature, nous leurs donnerons une autre vie. L'écorce et les feuilles des ananas seront utilisées pour faire de l'essence. La peau et les feuilles des ananas seront récupérées pour produire du bioéthanol, un biocarburant utilisé dans les moteurs à essence. En ce qui concerne le reste des déchets, ils seront soit transformés en compost, soit revendus comme aliments pour le bétail, soit utilisés comme composant dans la fabrication du papier.

---

<sup>40</sup> <http://popups.ulg.ac.be/1780-4507/index.php?id=4305> consulté le 04 mai 2016

### ❖ Produits finis

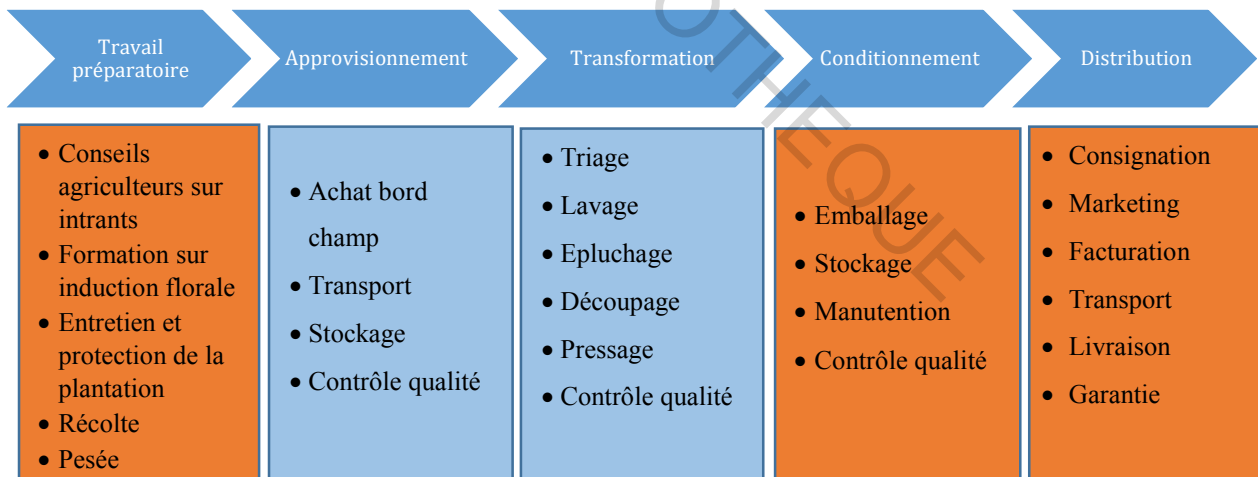
Le jus extrait sera traité puis conditionné dans des emballages de volume allant de 1,5L à 20Cl conformément aux informations recueillies dans notre questionnaire. Le type d'emballage de conditionnements est fonction de sa contenance volumique. Les produits de 20Cl et 30Cl seront conditionnés dans des emballages plastiques de type **SwissPac**<sup>41</sup>. Les produits de 50Cl seront conditionnés dans les bouteilles plastiques de type VIP (Very Important Person) et ceux de 1L et 1,5L seront conditionnés dans les emballages du type **TetraPak**<sup>42</sup> (annexe A, figure 5).

Les briques seront rangées dans des cartons qui seront stockés dans un de nos entrepôts en attendant leur mise sur le marché. Dans ces conditions, la durée de stockage pourrait s'étendre sur plusieurs mois sans altérer la qualité du produit.

### 3. Description de la chaîne de valeur

L'expression « chaîne de valeur » a été utilisée pour la première fois dans le livre intitulé « l'avantage concurrentiel » publié en 1985 par Michael Porter. Il s'agit d'une approche systématique visant à examiner le développement d'un avantage concurrentiel. La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. La figure ci-dessous montre les grandes activités qui ajoutent de la valeur aux produits d'Eco-délices.

**Figure 3** : Chaîne de valeur d'Eco-délices



<sup>41</sup> SwissPac est depuis 30 ans leader en matière d'emballages flexibles. Plus d'information à <http://www.sachetsplastiques.fr/emballages-de-jus-de-fruit/> consulté le 06 mai 2016

<sup>42</sup> Une des références mondiales en matière de conditionnement de par la qualité des matériaux d'emballages utilisés (biodégradable) et son coût. Plus d'information à <http://www.tetrapak.com/fr> consulté le 06 mai 2016

### **III. Plan des ressources humaines et éléments marketing**

Le centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL)<sup>43</sup> définit le marketing comme l'ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et à assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit. Une bonne stratégie marketing est donc gage du succès concurrentiel sur le long terme d'une entreprise. Elle doit cependant être couplée avec la plus importante richesse d'une entreprise qui est sa ressource humaine (RH) constituant ainsi un véritable levier de performance. Nous passons en revue dans cette section, le plan des ressources humaines, le marketing stratégique et le mix marketing.

#### **1. Plan des ressources humaines**

Dans cette sous-section, nous présenterons le plan des ressources humaines de notre unité de production à travers l'évolution des effectifs et des rémunérations.

##### **a. Evolution des effectifs**

Nos activités démarrent avec un effectif de quarante (40) personnes. Néanmoins, nous prévoyons une évolution des effectifs de 5% à la deuxième année, puis de 7% à la troisième année (par rapport à la deuxième) jusqu'à s'établir à 60 personnes à la septième année. Le plan des ressources humaines est présenté en annexe B tableau 12.

##### **b. Politique salariale et de motivation du personnel**

La politique salariale est un élément déterminant en matière de motivation et d'implication des collaborateurs. Nous nous efforcerons à avoir un système de rémunération équitable, stimulant, clair et simple. A Chaque fin d'année, à la suite de l'évaluation du personnel, les salaires seront revalorisés en fonction de la performance des agents et des résultats obtenus. Les éléments concernant notre grille salariale sont présentés annexe B tableau 13.

#### **2. Marketing stratégique**

Dans son livre intitulé « Marketing savoir-faire », Armand Dayan (1992)<sup>44</sup> définit le marketing comme « une série de techniques sous-tendues par un état d'esprit particulier qui visent à satisfaire dans les meilleures conditions pour la clientèle et pour les distributeurs, les

---

<sup>43</sup> Le CNRTL fédère au sein d'un portail unique, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue française. Plus d'information à <http://www.cnrtl.fr/> consulté le 07 mai 2016

<sup>44</sup>Armand Dayan in marketing savoir-faire ed. economica Paris 1992.

besoins naturels ou suscités ». Dans les lignes suivantes, nous passons en revue les aspects du marketing stratégique à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement.

### a. Segmentation

Selon Armand DAYAN (2004), « la segmentation consiste à former des groupes ou segments d'acheteurs, de consommateurs, dont les préférences sont suffisamment homogènes pour qu'on puisse leur faire une offre commerciale commune »<sup>45</sup>. Il s'agit en d'autres termes d'identifier et d'isoler des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à nos offres.

Une segmentation du marché du jus d'ananas au Togo sur la base de la tranche d'âge nous donne le résultat présenté dans le tableau ci-après.

**Tableau 3** : Segmentation du marché du jus d'ananas.

Critère	Segments
Tranche d'âge	Marché Junior (moins de 14 ans)
	Marché Jeune (15 à 29 ans)
	Marché Senior (30 ans et +)

Le critère précité nous permet de dégager trois (03) segments de marché sur lesquels agir. Il est à souligner que chaque segment, présente des caractéristiques distinctes. Ainsi, en fonction du segment, nous adaptons le type de produit, le packaging, la publicité, etc.

### b. Ciblage

Le ciblage clients ou ciblage marketing<sup>46</sup> consiste à définir, pour un produit ou service, les clients ou prospects qu'une entreprise souhaite toucher à travers ses actions marketing. À chaque produit ou service va correspondre une cible. Nos produits ciblent toutes les couches sociales du Togo et de ses pays environnants. Les magasins de grande distribution, les hôtels et restaurants font aussi parti de notre marché cible.

<sup>45</sup> Armand DAYAN, Manuel de gestion volume 1

<sup>46</sup> <http://www.experian.fr/marketing-services/ressources/glossaire/ciblage-marketing.html> consulté le 24 mai 16

### **c. Positionnement**

Pour Ries & Trout, (2001)<sup>47</sup> : « Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect ».

Nous avons opté pour un positionnement sur la base de la marque. La « perception » étant le feed-back du positionnement, nous mesurerons la performance de notre positionnement à travers le retour que feront nos clients.

### **3. Mix marketing**

Le marketing est perçu comme l'ensemble des outils dont dispose toute entreprise pour atteindre son objectif auprès du marché cible (LAMBIN & MOERLOOSE, 2008)<sup>48</sup>. Le mix marketing quant à lui, désigne dans le cadre d'une entreprise ou d'une marque l'ensemble cohérent de décisions relatives aux 4 volets que sont : politique de produit, politique de prix, politique de distribution et de communication.

#### **a. Politique de produit**

La politique de produit est un élément du marketing mix ou plan de marchéage. Elle comprend notamment les choix relatifs aux caractéristiques des produits ou services, au packaging, à la politique de gamme, etc.

Dans notre cas d'espèce, nous l'étudierons à travers les caractéristiques du produit, de la marque et de la gamme et du packaging.

##### **❖ Caractéristiques du produit**

Le jus d'ananas commercialisé par Eco-délices sera obtenu à la suite d'un processus de transformation et de pressage particulier. En effet, une partie de nos produits (haut de gamme) sera issue d'une transformation artisanale qui se caractérise par une palette aromatique composée de goûts naturels et authentiques. De nouvelles saveurs seront lancées chaque année en fonction des récoltes et des découvertes fruitières de nos experts.

##### **❖ Marque et gamme**

Eco-délices commercialise ses jus sous la marque « **Vivi** » qui veut dire délices en Mina<sup>49</sup>. Nous nous proposons de mettre sur le marché trois gammes de jus d'ananas. Le haut de gamme nommée « **Le Baron G** », la moyenne gamme nommée « **Tropicana** » et l'entrée de gamme nommée « **Top délices** ».

---

<sup>47</sup> Al Ries & Jack Trout in Positioning: The battle for your mind

<sup>48</sup> LAMBIN & MOERLOOSE, Marketing stratégique et opérationnel - 7e éd.: Du marketing à l'orientation-marché

<sup>49</sup> Une des langues locales les plus parlées au Togo

### ❖ **Le packaging**

Les produits d'entrée de gamme sont conditionnés dans des emballages plastiques de type SwissPac pour les volumes de 20 et 30 Cl. Les produits de 50Cl sont eux conditionnés dans les bouteilles plastiques de type VIP (Very Important Person). Enfin, ceux de 1L et 1,5L sont conditionnés dans les emballages du type TetraPak.

Les produits haut de gamme s'adressent particulièrement aux grands hôtels et restaurants et à une clientèle de choix. La clientèle cible des produits d'entrée de gamme et de moyenne gamme est le grand public. Nous ajusterons donc notre stratégie marketing en prenant en compte ces informations.

### **b. Politique de prix**

Le prix fait partir des 4P du marketing mix. A la suite de l'enquête que nous avons réalisé, il ressort que notre public cible est fortement sensible au prix et aux conditions clients.

#### ❖ **La fixation du prix**

L'objectif premier d'Eco-délices est de mettre sur le marché des produits de grande qualité, accessibles à toutes les couches sociales. Afin d'atteindre cet objectif, nous optons pour une stratégie de pénétration. 75,53% des personnes interrogées déclarent vouloir payer le litre de jus entre 1200 FCFA et 1500 FCFA. Nos prix sont donc fixés dans cette fourchette en incluant des remises allant de 0 à 3% suivant le délai de règlement. Ainsi, la brique de 1 L du pur jus d'ananas haut de gamme, 100% naturel, avec des pulpes et sans additif nommée « **Le Baron G** » est proposée à **1350 FCFA** contre un prix moyen de **1750 FCFA** proposé par la concurrence. Le format de 1 L du jus d'ananas de moyenne gamme nommé « **Tropicana** » se vend quant à lui à **1200 FCFA**. **Sa teneur minimale en fruit est 60%**. Le prix moyen pratiqué par la concurrence est **1475 FCFA**. Les produits de 20 Cl, 30 Cl et 50 Cl seront aussi vendus à des prix défiants toute concurrence. Le tableau 14 en annexe C donne des indications sur les différents prix pratiqués à Eco-délices.

#### ❖ **Conditions**

La grande partie de nos produits seront écoulés par des canaux de grossistes. Nous nous proposons de leurs appliquer les conditions de vente standards plus une remise pouvant atteindre jusqu'à 3% si certaines conditions de volume et de règlement sont respectées. La durée maximale des créances clients est fixée à 30 jours.

### **c. Politique de distribution et communication**

Pour faire connaître notre produit et faciliter sa commercialisation, nous ouvrirons des magasins de vente dans les zones stratégiques avec une logistique dédiée pour les livraisons.

De plus, suivant les conclusions de l'enquête que nous avons menées, nos produits seront très présents dans les supérettes et boutiques de quartier en plus des supermarchés. Nous userons des techniques de vente de proximité et de vente par réseau. La création d'un site web pour les ventes en lignes fait partir de nos projets.

Notre stratégie commerciale se base principalement sur le push marketing<sup>50</sup> qui sera accompagné de la stratégie pull<sup>51</sup>. Les moyens de communication qui s'offrent à nous sont : les annonces radio, les spots télé, les magazines, les bulletins d'informations commerciales, les réseaux sociaux, etc. Ces modes de communication nous permettront de toucher rapidement un grand nombre de clients potentiels. Nous participerons également aux foires internationales et aux salons dédiés.

Il ressort de cette partie qu'Eco-délices entend commercialiser sur le marché togolais et sous-régional des boissons naturelles très compétitives pouvant concurrencer les importations et accessible aux populations à faible revenus (niche de la population délaissée par les produits importés) notamment grâce aux micro-doses.

Dans le chapitre suivant, nous déterminons le niveau d'investissement que doivent réaliser les promoteurs d'Eco-délices, proposons des modalités de financement et évaluons la rentabilité à espérer sous contrainte des risques associés.

---

<sup>50</sup> Le « push » marketing consiste à « pousser » le produit vers le consommateur. Cela peut se faire par l'envoi de messages publicitaires de manière proactive au consommateur bien que ce dernier n'en ait exprimé le besoin ; par des actions directes et concrètes, comme par exemple la distribution gratuite d'échantillons, l'entreprise suggère son produit au consommateur.

<sup>51</sup> La stratégie pull regroupe toutes les actions ayant pour but de faire venir les consommateurs vers le produit.



### Chapitre 3 : Coût, modalités de financement et rentabilité

La concrétisation du projet Eco-délices requiert la mobilisation d'importants moyens financiers. Ce chapitre jette des lumières sur l'évaluation du coût, du couple rentabilité-risque et des modalités de financement de l'acquisition d'une chaîne de transformation de 30t d'ananas soit 1500L de jus par jour.

#### I. Evaluation du coût du projet

Le coût d'un projet englobe l'ensemble des ressources financières nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'agit notamment des frais d'établissement, du montant total des investissements et du besoin en fonds de roulement (BFR).

##### 1. Frais d'établissement

Pour rendre notre projet opérationnel, un certain nombre d'opérations et de formalités sont nécessaires. Il s'agit d'investissements indispensables au démarrage effectif des activités de notre unité de production. D'une valeur totale de **25 965 740 FCFA**, les frais d'établissement sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : Frais d'établissement d'Eco-délices**

<b>LIBELLES</b>	<b>Montants</b>
Frais de notaire	350 000
Travaux d'aménagement du site	7 500 000
Enregistrement au registre du commerce	29 250
Recrutement administratif et technique	3 750 000
Ouverture de compte	50 000
Caution de démarrage d'activité	2 500 000
Agrément au ministère du commerce et de l'industrie	3 850 000
Location d'un bureau siège à Lomé	1 500 000
Location de magasins dans les villes environnantes	4 825 000
Abonnement internet, téléphone, eau et électricité	375 025
Divers	1 236 465
<b>Total</b>	<b>25 965 740</b>

Après avoir identifié la valeur de ce besoin initial, évaluons le montant total des investissements à réaliser.

## 2. L'investissement total d'Eco-délices

Nous comptons acquérir les biens durables de base, nécessaire au démarrage de l'exploitation dès la première année. Cependant, les autres investissements (renouvellement, expansion, innovation, etc.) se feront au fil des ans. Le détail des investissements nécessaires est présenté en annexe D. Cependant, le tableau ci-dessous en donne les grandes lignes.

**Tableau 5 : Tableau récapitulatif des investissements nécessaires au projet Eco-délices**

Eléments	Montant
<b>Charges immobilisées</b>	35 920 000
<b>Investissements incorporels</b>	10 300 000
<b>Investissements Corporels</b>	
Ancienne usine	100 000 000
Constructions	43 450 000
Matériels de Production (industriel)	121 595 000
Autres immobilisations	132 915 000
<b>Investissement Total</b>	<b>444 180 000</b>

Le total des investissements à réaliser est estimé à **444 180 000 FCFA**. Les immobilisations corporelles représentent à eux seules 90% de ces investissements.

## 3. Le besoin en fond de roulement (BFR) d'Eco-délices

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est un indicateur très important pour une entreprise. Il représente, en effet, le montant qu'elle doit financer afin de couvrir le besoin résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses) et aux encaissements (recettes) liés à son activité. Un BFR négatif, constitue une ressource pour l'entreprise. Notre délai client est de 20 jours alors que nous avons négocié un délai fournisseur de 30 jours. Sur les cinq (05) premières années, le BFR d'Eco-délices est positif et est estimé à **172 092 428 FCFA**. Sa variation également reste positive sur toute cette période avec une valeur de **5 120 033 FCFA** à la dernière année. Le tableau ci-après, nous donne des détails sur l'évolution du BFR de notre entreprise.

**Tableau 6 : Evolution du BFR d'Eco-délices**

	Nbre de jours	2017	2018	2019	2020	2021
Créances clients	20	160 198 889	166 606 844	173 271 133	180 202 217	186 788 467
Stock de matière première	7	28 875 000	32 484 375	37 296 875	42 109 375	46 921 875
Stock de produit fini	15	74 250 000	83 531 250	95 906 250	108 281 250	120 656 250
<b>Sous-total I</b>		<b>263 323 889</b>	<b>282 622 469</b>	<b>306 474 258</b>	<b>330 592 842</b>	<b>354 366 592</b>
Dettes fournisseurs	30	111 375 000	125 296 875	143 859 375	162 421 875	180 984 375
Dettes fiscales et sociales	15	1 002 820	1 035 970	1 136 249	1 198 571	1 289 789
<b>Sous-total II</b>		<b>112 377 820</b>	<b>126 332 845</b>	<b>144 995 624</b>	<b>163 620 446</b>	<b>182 274 164</b>
<b>BFR</b>		<b>150 946 069</b>	<b>156 289 624</b>	<b>161 478 634</b>	<b>166 972 395</b>	<b>172 092 428</b>
<b>Var BFR</b>		<b>150 946 069</b>	<b>5 343 556</b>	<b>5 189 009</b>	<b>5 493 761</b>	<b>5 120 033</b>

Le coût total de mise en œuvre de notre projet, qui est la somme des éléments cités plus haut (Frais d'établissement, Investissement et BFR), s'élève à **642 238 168 FCFA**. Après avoir décidé des modalités de financements de notre projet, nous regardons à sa rentabilité et aux risques associés.

## II. Modalités de financement d'Eco-délices

Déterminer le mode de financement de son projet est un défi majeur pour les entrepreneurs. Il existe en effet une panoplie de moyens de financement. Cependant, une entreprise peut couler du fait de sa sous/surcapitalisation. Dans les lignes suivantes, nous présentons le montage financier d'Eco-délices.

### 1. Le capital social d'Eco-délices

Le capital social d'Eco-délices est arrêté à **161 885 740 FCFA** réparti en **16 189** actions d'une valeur nominale de **10 000 FCFA** par action. Le promoteur du projet (51% des parts) et les Business Angels (13% des parts) représentent les principaux actionnaires de la société et détiennent à eux deux plus de la moitié du capital social. Ce capital sera entièrement libéré à la constitution de la société. Notre capital social, ne couvre pas la totalité du coût du projet ; pour cela, nous ferons appel à d'autres sources de financement.

### 2. Modes de financement classique

Outre les fonds procurés par la libération du capital social, nous ferons appel à d'autres sources de financement afin de couvrir notre besoin de financement.

### ❖ **Emprunt bancaire**

L'emprunt bancaire présente de nombreux avantages parmi lesquels l'absence de risque de dilution du capital et d'une prise de contrôle de la société par de nouveaux associés, la souplesse de l'emprunt, la déductibilité fiscale du montant des intérêts, etc.

Cependant, l'obtention d'un prêt en phase d'amorçage pour une start-up est très difficile voire quasiment impossible. De plus, à l'échéance, quel que soit le résultat de l'entreprise, le montant du prêt doit être remboursé. En considération de tous ces éléments, nous n'emprunterons que le montant nécessaire à la construction des bâtiments, à l'acquisition du matériel de production industrielle et au financement du BFR soit **337 137 428 FCFA**. L'amortissement de ce montant se fera sur cinq ans à des conditions négociées avec notre banque.

### ❖ **Crédit-bail**

Nous financerons les autres immobilisations composées du matériel roulant et des mobiliers de bureau (**132 915 000 FCFA**) grâce au crédit-bail. Ce dernier constitue pour une entreprise, un moyen alternatif de financement de ses immobilisations. Le coût engendré par un crédit-bail est nettement supérieur à celui engendré par un prêt. Cependant, comparé au prêt bancaire, le crédit-bail procure une kyrielle d'avantages. Parmi ces avantages, on distingue : la possibilité, pour l'entreprise « locatrice », d'assurer la totalité du financement de l'investissement, sans pour autant avoir à fournir un apport personnel ; les montants des loyers du crédit-bail sont considérés comme des charges d'exploitation fiscalement déductibles ; la possibilité de négocier chacun des éléments constitutifs du contrat de crédit-bail ; etc.

### **3. Autre mode de financement**

Pour boucler le financement de notre unité de production, nous utiliserons le « reward-based » crowdfunding. Il s'agit d'un mode de financement sans contreparties financières. Des contreparties en nature sont cependant offertes aux souscripteurs en fonction du montant des sommes qu'ils versent. Le porteur de projet conserve intégralement la « propriété » de son projet. Pour le souscripteur, il ne s'agit pas d'un investissement (pas de retour financier attendu) mais soit d'un don, soit d'une pré-vente. Le montant recherché est **10 300 000 FCFA** et nous comptons principalement sur notre famille, nos amis et connaissances pour souscrire à cette offre. En guise de récompense nous leurs promettons les premiers produits issus de l'unité de production avec des emballages spécialement conçus pour l'occasion (nom du donateur et un mot de remerciement dessus).

### III. Etude de la rentabilité

Une fois le coût total du projet évalué et les modalités de financement arrêtés, déterminons sa rentabilité. Pour se faire, nous présentons d'abord les états financiers objets des différents calculs puis faisons le calcul de la rentabilité et enfin, énumérons quelques risques liés au projet.

#### 1. Etats financiers prévisionnels

L'information financière est à la base de l'analyse financière. Un grand soin doit donc être apporté à l'établissement des états financiers d'une entreprise afin de ne pas fausser les analyses qui en découleront. En norme SYSCOHADA, on distingue principalement le compte de résultat et le bilan.

##### ❖ Compte de résultat prévisionnel d'Eco-délices

Le compte de résultat prévisionnel d'Eco-délices est déficitaire lors du premier exercice comptable. Une perte nette de **19 124 018 FCFA** est en effet constatée. Cette perte est en partie imputable au niveau très élevé des stocks de matière première lors de la première année. Cela nous permet toutefois de réduire la quantité de matière première à acheter au cours de l'année suivante. Un autre facteur expliquant cette perte est l'importance des frais financiers que nous payons au cours de cette année.

A partir de la deuxième année, l'activité génère un résultat bénéficiaire qui permet de résorber la perte antérieure. Le résultat net moyen réalisé par l'entreprise sur les quatre (04) années suivantes est de **310 054 911 FCFA**. De même, la capacité d'autofinancement (CAF) moyenne générée par Eco-délices sur les dernières années s'élève à **362 326 394 FCFA**.

Le compte de résultat prévisionnel de notre entreprise représenté par le tableau suivant donne le détail des différents postes.

**Tableau 7 : Compte de résultat prévisionnel d'Eco-délices**

	Années				
	1	2	3	4	5
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>2 883 580 000</b>	<b>2 998 923 200</b>	<b>3 118 880 400</b>	<b>3 243 639 900</b>	<b>3 362 192 400</b>
Matières premières	1 485 000 000	1 670 625 000	1 918 125 000	2 165 625 000	2 413 125 000
-Var de stock de MP	1 101 784 640	661 713 480	423 642 320	285 571 160	97 500 000
Impôts et taxes	14 394 831	17 993 539	18 713 282	19 461 839	20 173 154
Autres charges	9 596 554	11 995 693	12 475 522	12 974 560	13 448 770
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>272 803 974</b>	<b>636 595 488</b>	<b>745 924 276</b>	<b>760 007 341</b>	<b>817 945 476</b>
Charges de personnel	185 136 000	191 256 000	209 769 120	221 274 720	238 114 800
<b>Exédent Brute d'exploitation</b>	<b>87 667 974</b>	<b>445 339 488</b>	<b>536 155 156</b>	<b>538 732 621</b>	<b>579 830 676</b>
Dotations aux amortissements	52 141 000	52 193 141	52 245 334	52 297 579	52 349 877
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>35 526 974</b>	<b>393 146 347</b>	<b>483 909 822</b>	<b>486 435 042</b>	<b>527 480 799</b>
Frais financiers	53 650 993	45 171 762	35 696 759	25 104 227	13 256 910
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>- 18 124 018</b>	<b>347 974 585</b>	<b>448 213 063</b>	<b>461 330 814</b>	<b>514 223 889</b>
Impôts	1 000 000	104 392 375	134 463 919	138 399 244	154 267 167
<b>Résultats net</b>	<b>- 19 124 018</b>	<b>243 582 209</b>	<b>313 749 144</b>	<b>322 931 570</b>	<b>359 956 722</b>
Dotations aux amortissements	52 141 000	52 193 141	52 245 334	52 297 579	52 349 877
<b>CAF</b>	<b>33 016 982</b>	<b>295 775 350</b>	<b>365 994 478</b>	<b>375 229 150</b>	<b>412 306 599</b>

Pour estimer notre chiffre d'affaire, nous avons, pour chaque produit, tracé une courbe de la demande. Cette courbe de la demande est définie par la fonction  $D(P_t) = Q_{0,t} \cdot \exp(\alpha P_t + \beta)$  ; avec

$Q_{0,t}$  = quantité minimale que notre marché peut absorber

$\alpha$  = la pente de la fonction

$P_t$  = le prix de vente unitaire du produit

$\beta$  = élasticité de la demande de produit

La quantité ainsi trouvée, multipliée par le prix de vente unitaire correspondant, nous donne le chiffre d'affaire issue de la vente du jus d'ananas. A ce chiffre d'affaire, nous ajoutons une somme forfaitaire représentant les recettes que nous espérons tirer de la commercialisation des produits dérivés associés au jus d'ananas. Les ventes sont supposées évoluées dans les mêmes proportions que le taux de croissance démographique du Togo (env. 3,84%). La valeur des différents paramètres est présentée en annexe C.

#### ❖ Bilan prévisionnel d'Eco-délices

Notre bilan prévisionnel est présenté sur une période de 5 ans avec des valeurs de fin de période. Notre hypothèse de base est le début effectif des activités à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

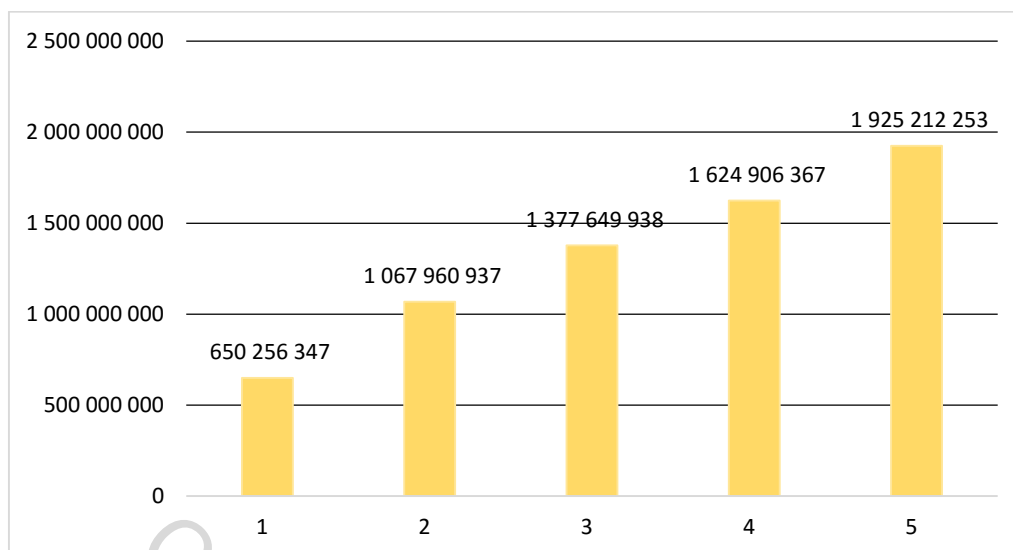
Les immobilisations sont amorties sur une période supérieure ou égale à cinq (05) ans (confère annexe D). S'agissant des emprunts et ressources assimilées, ils sont remboursés par annuités constantes sur une période n'excédant pas cinq (05) ans (confère annexe D). Il est également à noter qu'aucune augmentation de capital, ni distribution de dividende n'est prévue sur cette période. Le tableau ci-dessous présente le bilan prévisionnel quinquennal d'Eco-délices.

**Tableau 8 : Bilan prévisionnel quinquennal d'Eco-délices**

<b>ACTIF</b>					
Années					
	1	2	3	4	5
Actif immobilisé	438 320 000	447 080 000	447 840 000	448 600 000	480 100 000
Amortissement	52 141 000	52 193 141	52 245 334	52 297 579	52 349 877
<b>Actif Net</b>	<b>386 179 000</b>	<b>394 886 859</b>	<b>395 594 666</b>	<b>396 302 421</b>	<b>427 750 123</b>
Stock de matière première	28 875 000	32 484 375	37 296 875	42 109 375	46 921 875
Stock de produit fini	74 250 000	83 531 250	95 906 250	108 281 250	120 656 250
Clients	160 198 889	166 606 844	173 271 133	180 202 217	186 788 467
<b>AC</b>	<b>263 323 889</b>	<b>282 622 469</b>	<b>306 474 258</b>	<b>330 592 842</b>	<b>354 366 592</b>
Trésorerie	753 458	390 451 608	675 581 014	898 011 105	1 143 095 538
<b>Total Actif</b>	<b>650 256 347</b>	<b>1 067 960 937</b>	<b>1 377 649 938</b>	<b>1 624 906 367</b>	<b>1 925 212 253</b>
<b>PASSIF</b>					
Capital	161 885 740	161 885 740	161 885 740	161 885 740	161 885 740
Résultat Net	- 19 124 018	243 582 209	313 749 144	322 931 570	359 956 722
Réserves		224 458 191	538 207 335	861 138 905	1 221 095 627
<b>Fonds Propres</b>	<b>142 761 722</b>	<b>629 926 140</b>	<b>1 013 842 219</b>	<b>1 345 956 215</b>	<b>1 742 938 089</b>
DMLT	395 116 805	311 701 952	218 812 095	115 329 706	-
<b>Ressources Stables</b>	<b>537 878 527</b>	<b>941 628 092</b>	<b>1 232 654 314</b>	<b>1 461 285 921</b>	<b>1 742 938 089</b>
Fournisseurs	111 375 000	125 296 875	143 859 375	162 421 875	180 984 375
Dettes fiscales et sociales	1 002 820	1 035 970	1 136 249	1 198 571	1 289 789
<b>Passif circulant</b>	<b>112 377 820</b>	<b>126 332 845</b>	<b>144 995 624</b>	<b>163 620 446</b>	<b>182 274 164</b>
<b>Total Passif</b>	<b>650 256 347</b>	<b>1 067 960 937</b>	<b>1 377 649 938</b>	<b>1 624 906 367</b>	<b>1 925 212 253</b>

Le graphique suivant illustre l'évolution du total bilan sur les cinq (05) ans.

**Graphique 5 : Evolution du total bilan d'Eco-délices**



Le total bilan de notre société double en trois (03) ans et triple au bout de cinq (05) exercices. Cette croissance est principalement due à l'évolution du niveau des fonds mis en réserve.

## 2. Rentabilité du projet

Un investisseur n'acceptera investir dans un projet que lorsqu'il juge la rentabilité de ce projet acceptable par rapport au niveau de risque encouru. Cette partie est donc consacrée à l'étude de la rentabilité à travers différents indicateurs. Le détail des calculs est présenté en annexe E.

### ❖ La valeur actuelle nette (VAN)

La VAN est un indicateur de la rentabilité ou non d'un projet d'investissement. En effet, un investissement rentable est celui qui accroît la valeur de l'actif économique, c'est à dire qui crée de la richesse. La VAN de notre projet est positive et s'établit à **214 777 570 FCFA**. Il y a donc création de richesse. Rappelons que le taux utilisé pour actualiser les cash-flows est le coût moyen pondéré du capital (CMPC) qui, est estimé à **11,726%**.

### ❖ Le taux de rentabilité interne (TRI)

Le TRI est un autre indicateur de la performance et de la pertinence d'un projet. Par définition, ce taux égalise la valeur actuelle des recettes dégagées par un projet et celle des dépenses induites. Il est comparé à la rémunération du capital qu'exige les apporteurs de fonds (CMPC dans notre cas). Un TRI supérieur au CMPC indique que le projet est rentable. Dans notre cas, il est de **20,59%** alors que le taux exigé par les apporteurs de fonds n'est que de **11,73%**. Le projet est donc jugé rentable.



**Tableau 9** : Principaux ratios financiers d'Eco-délices

	2017	2018	2019	2020	2021
	Valeurs				
Indépendance financière	26,50%	66,90%	82,25%	92,11%	100%
Autonomie financière	21,95%	58,98%	73,59%	82,83%	90,53%
Capacité de remboursement	11,97	1,05	0,6	0,31	-
Rentabilité économique	5,90%	47,90%	57,40%	56,50%	57,20%
Rentabilité financière	-13,40%	38,67%	30,95%	23,99%	20,65%

#### ❖ Le délai de récupération (DR)

Le délai de récupération pour sa part mesure le temps nécessaire pour récupérer le capital investi. En règle générale, en se basant sur ce critère, l'investisseur choisira le DR le plus court. Celui de notre projet est de **3,42** années soit **3 ans 5 mois et 1 jour**.

#### ❖ L'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité est le rapport entre la valeur actuelle des flux de trésorerie (cash-flows) générés par un projet et le capital investi. Il mesure donc le taux de rendement du capital investi. L'IP du projet Eco-délices est **1,33**. En d'autres termes, chaque franc investi, rapporte à l'investisseur 1,33 francs.

Les indicateurs de rentabilités précédemment cités sont les plus utilisés en choix d'investissement. Cependant, ils présentent quelques limites dont les plus connues sont le choix de la période d'actualisation et la détermination de la valeur résiduelle du projet. Pour cela, nous proposons les ratios présentés dans le tableau suivant pour approfondir l'analyse financière de notre entreprise.

La capacité de remboursement d'une entreprise exprime le nombre d'années de CAF nécessaires pour payer toutes ses dettes. Celle d'Eco-délices était de **11,97** la première année. Elle s'améliore graduellement jusqu'à se fixer à **0,31** la quatrième année. De même, la rentabilité de l'actif économique de l'entreprise qui était de **5,9%** lors du premier exercice, s'améliore sur toute la période de projection. Sa plus grande valeur étant **57,4%** lors du troisième exercice.

L'étude de la rentabilité du projet faite, recensons quelques risques encourus par le projet et les moyens de les mitiger.

### **3. Risques liés au projet Eco-délices**

Le projet de mise en place d'une unité de transformation industrielle de jus de fruit au Togo n'est pas dépourvu de risques. Ces risques sont de plusieurs ordres, positif ou non.

#### **❖ Risques sanitaires**

Ce risque désigne toute menace sur la santé des populations qui consomment nos produits. Afin de le mitiger, nous faisons un contrôle à trois niveaux. Le premier contrôle intervient au moment même de la production des jus où nous mettons un point d'honneur sur la qualité et les règles d'hygiène. Ensuite, après production, nous faisons une batterie de tests sur nos produits afin de nous assurer qu'ils respectent les normes et standards internationaux. Le dernier point de contrôle est la validation et l'autorisation de mise sur le marché de nos produits par les agents du ministère de la santé.

#### **❖ Risque de marché**

Le VERNIMMEN (P. Vernimmen, P. Quiry, Y. Le Fur ; 2016) associe ce risque à l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des taux ou des prix. Il concerne les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des matières premières ou des actions. Notre marché cible principal est la zone UEMOA. De ce fait, nous ne sommes pas exposés aux risques de change. En ce qui concerne les matières premières, les prix seront fixés à l'avance, d'accord parti avec les producteurs.

#### **❖ Risque opérationnel et rupture d'approvisionnement en matière première**

Il s'agit ici de tout risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement, du personnel, des systèmes internes ou à des éléments externes. La mise en place d'un manuel de procédure clair et complet nous aidera dans la gestion de ce risque. S'agissant du risque de rupture des approvisionnements auquel nous pourrions éventuellement faire face, une mise en œuvre rapide de notre politique d'intégration verticale nous aidera à le mitiger.

#### **❖ Risque social, politique et légal**

Nous accordons une attention particulière à ces risques car ils ont un impact élevé sur l'environnement concurrentiel de notre unité. Au plan légal et social, nous comptons sur notre équipe de juristes chevronnés afin de nous couvrir. Nous espérons que la présence de l'Etat dans notre actionnariat nous permettra de réduire un tant soit peu le risque politique.

De nos jours, on dénombre une pléthore de sources de financements. Chacune d'elles comporte des avantages et des inconvénients. Après analyse, nous avons décidé de financer le projet Eco-délices par quatre (04) modes de financements à savoir : l'apport des actionnaires,

l'emprunt bancaire, le crédit-bail et le crowdfunding basé sur la donation. Une fois ce péremptoire résolu, l'unité entamera la production de jus. Sur la base de la stratégie définie, un résultat positif est attendu dès la deuxième année de fonctionnement. Une trésorerie cumulée de **1 143 095 538 FCFA** est attendue au terme de la cinquième année. Cela permettra nous permettra de diversifier nos activités sans trop nous endetter et de payer des dividendes conséquents aux apporteurs de fonds.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion

Afin de se placer sur une trajectoire de développement lui permettant de réaliser son ambition d'émergence économique à l'horizon 2030, le Togo s'est doté en 2013 d'une Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) dont l'une des composantes est une ambitieuse politique de modernisation agricole. La modernisation des outils de production agricole, la relance des cultures d'exportations, la promotion de la transformation et la création d'un tissu industriel sont les points focaux de cette politique.

C'est dans ce contexte de prise de conscience politique, réalisant que le développement du Togo passera inéluctablement par la création et la conservation de la valeur à travers la transformation des matières premières agricoles, que nous initions le projet Eco-délices dont l'objet est la mise en place d'une unité de transformation industrielle de fruit (en l'occurrence l'ananas) en jus au Togo.

Le travail que nous présentons est une synthèse sur les modalités de financement de cette unité de transformation. A travers une analyse éclairée, nous démontrons l'opportunité de notre projet. Un des facteurs jouant en notre faveur est l'existence d'une demande élevée en jus naturel sur le marché togolais et sous-régional. Nous mettons également en évidence la rentabilité et l'attractivité de ce projet par le biais de plusieurs indicateurs puis finissons par son montage financier.

Nous croyons que l'implémentation de ce projet permettra à moyen et long terme de réduire, un tant soit peu, la dépendance de l'économie nationale et sous-régionale vis-à-vis de l'importation de boissons naturelles. Il stimulera également la croissance et favorisera le développement socioéconomique du Togo. En dehors de tous ces avantages précités, ce projet aura également un impact important sur le développement socio-économique de la région d'implantation. Cela se matérialisera par les actions RSE que nous comptons mener et l'amélioration des conditions de vie des populations. Il demeure important de rappeler que le modèle peut être repris, adapté et implémenté à d'autres produits (de rente ou de consommation courante) suivant les spécificités du produit et/ou du secteur choisi.

## Bibliographie

### Ouvrages

1. Al Ries & Jack Trout, (2001), *Positioning: The battle for your mind*, McGraw Hill Professional, 213 pages;
2. Anthony Obeng-Kofi, (2013), *Le cadre juridique du financement de projet dans L'espace Ohada*, Presses Académiques Francophones, 388 pages ;
3. Armand DAYAN, (2004), *Manuel de gestion volume 1*, ELLIPSES/AUF, 1055 pages
4. Arnaud Coibion, (2010), *Les conventions d'actionnaires en pratique : Contraintes juridiques, typologie et application aux opérations de Private Equity*, Larcier, 192 pages ;
5. Jean-Jacques LAMBIN & Chantal de MOERLOOSE, (2008), *Marketing stratégique et opérationnel - 8e éd. : Du marketing à l'orientation-marché*, Dunod, 624 pages ;
6. Pascal Quiry et Yann Le Fur, Pierre VERNIMMEN, (2014), *Finance d'Entreprise*, édition Dalloz, 1201 pages ;
7. Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, (2014), *Marketing Management*, édition Nouveaux Horizons, 841 Pages.

### Rapports

8. Banque Africaine de développement (2007), *Rapport annuel sur le développement de l'Afrique*, 207 pages ;
9. BOGBE G. S. Stéphane, *Modalités de Financement d'une usine de production de beurre de Cacao : Bogb'son Cocoa Processing*, MBF Promotion 14 ;
10. DANIEL J. et MARTIN T (2007), *Impact des normes obligatoires de la réglementation européenne, de l'agriculture biologique et du commerce équitable sur les systèmes de production d'ananas au Bénin et au Togo*, 83 pages ;
11. Doing business (2015), *Doing business 2016 : Mesure de la qualité et de l'efficience du cadre réglementaire*, 59 pages ;
12. Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (2010), *Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire -PNIASA -*, 118 pages ;
13. OWONA Yannick, *Financement d'une société agro-industrielle au Cameroun*, MBF Promotion 13 ;
14. Pro natura west africa (2011), *Ananas biologiques du Togo, un projet paysan basé sur la coexistence des cultures vivrières et l'exportation*, 8 pages.

## Webographie

15. Site de la banque mondiale : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)
16. Site spécialisé en conseil RH : [www.hrcouncil.ca](http://www.hrcouncil.ca)
17. Portail de Publication de Périodiques Scientifiques : [www.popups.ulg.ac.be](http://www.popups.ulg.ac.be)
18. Site de conseil en création d'entreprise : [www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com)
19. Site de l'Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Economie et Gestion : [www.auneg.fr](http://www.auneg.fr)
20. Site du cabinet de consultance en management systemic : [www.systemic.ch](http://www.systemic.ch)
21. Site internet du projet « Vision Togo 2030 » : [www.visiontogo2030.tg](http://www.visiontogo2030.tg)
22. Site spécialisé en management et e finance : [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
23. Site du Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales : [www.cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr)
24. Site de l'organisme de certification Eco-cert : [www.ecocert.com](http://www.ecocert.com)
25. Site du ministère de l'économie et des finances de la France : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)
26. Site de l'OHADA : [www.ohada.com](http://www.ohada.com)
27. Site de l'Observatoire sur les Systèmes d'Information, les Réseaux et les Inforoutes au Sénégal : [www.osiris.sn](http://www.osiris.sn)
28. Site de la société d'emballage Swisspac France : [www.sachetsplastiques.fr](http://www.sachetsplastiques.fr)
29. Site spécialisé en marketing : [www.strategiemarketingpme.com](http://www.strategiemarketingpme.com)
30. Site de la société d'emballage Tetrapak : [www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com)
31. Site du port autonome de Lomé : [www.togo-port.net](http://www.togo-port.net)
32. Site spécialisé en Rh : [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr)
33. Site de la Société Générale : [www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)

**Annexes**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe A** : Eléments généraux

**Tableau 10** : Liste non exhaustive des boissons non-alcooliques disponibles au Togo

Type de boisson	Produits disponibles
<b>Les boissons gazeuses</b>	Coca-Cola, Fanta Orange, Fanta Mandarine, Fanta Citron, Sprite, Schweppes, Sport Actif, Youki Cocktail, Youki Pamplemousse, Youki Pom, Youki Limonade, Youki Soda water
<b>Les boissons maltées</b>	Malta Tonic Malta Guinness
<b>Jus locaux</b>	Jus de bissap Jus d'« Alamgba » (jus de pain de singe) Jus de citron Jus de gingembre Jus à base de colorant
<b>Jus importés</b>	Réa, Casino, Sunquick, Joker, Don simon , etc.

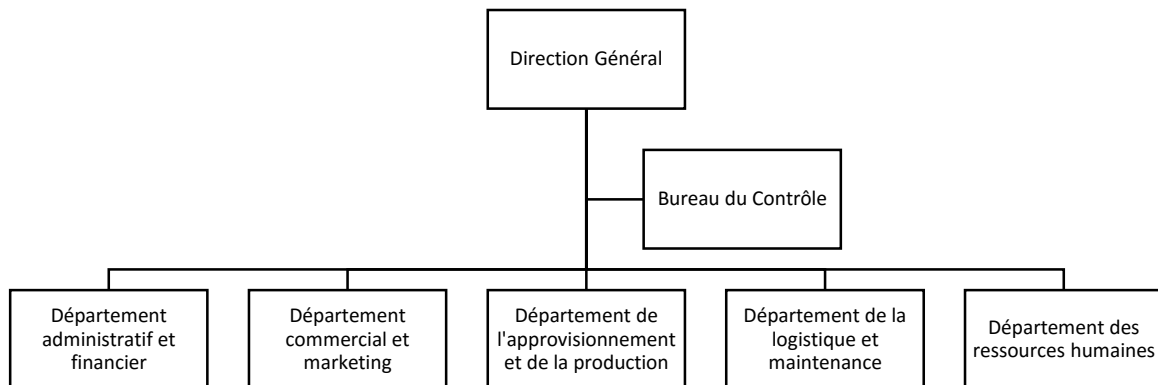


**Tableau 11:** Tableau comparatif des différents types de sociétés possibles en droit OHADA

	SOCIETE DE CAPITAUX		SOCIETES DE PERSONNES					
			IMMATRICULEES		NON IMMATRICULEES			
	SA	SARL	SNC	SCS	S. En F	SC/F	SEP	S.F
<b>Nombre de personnes</b>	≥1	≥1	≥ 2	≥ 2	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>Capital minimum</b>	≥10 000 0000	≥1 000 000	Aucune exigence	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>Apports</b>	Tout sauf apports en industrie	Idem / Exception (SARL Familiale)	IDEM (SA)	IDEM (SA)	TOUT	TOUT	TOUT	TOUT
<b>Gestion</b>	2 modes au choix	Libre gérance	-	-	-	-	-	-
<b>Nomination du C.A.C</b>	Obligatoire	Pas obligatoire/ C.A.C sous conditions	Pas obligatoire	Pas obligatoire	Pas obligatoire	Pas obligatoire	Pas obligatoire	Pas obligatoire
<b>Les questions de responsabilités des associés vis-à-vis des dettes sociales</b>	Limitée aux apports	Limitée aux apports Exception des SARL familiale	Illimitée	-Illimitée : commandité -Limitée : commanditaires	Voir NB	Voir NB	Voir NB	Voir NB
<b>Cession des parts</b>	Libre	Libre	Pas libre	Pas libre	Pas libre	Pas libre	Pas libre	Pas libre
<b>Pouvoir et droit des associés</b>	Les décisions collectives/ droit d'alerte/ les consultations Droit d'initier une expertise de gestion	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>Contrôle de la société</b>	La société est contrôlée par : -Le CAC -Associés -Le CA	Associé CAC si existe	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM	IDEM
<b>La dissolution</b>	Causes Objectives Causes subjectives	IDEM	IDEM Causes particulières	IDEM Causes particulières	-	-	-	-
<b>Fiscalité</b>		-	-	-	-	-	-	-

NB : Dans les sociétés DE PERSONNES NON IMMATRICULEES, la responsabilité des associés vis-à-vis des dettes est illimitée si aux yeux des tiers, les associés ont montré leur participation aux apports sinon elle est limitée.

**Figure 4 :** Organigramme d'Eco-délices



**Figure 5:** Emballages utilisés par Eco-délices

**SwissPac**



**TetraPak**



**Annexe B : Plan de Ressources Humaines et masse salariales**
**Tableau 12 : Plan des ressources humaines**

POSTE	Effectif				
	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>Personnel administratif et commercial</b>	12	13	14	15	15
<b>Administration</b>	7	7	7	8	8
Directeur Général	1	1	1	1	1
Chef du département administratif et financier	1	1	1	1	1
Contrôleur interne	1	1	1	1	1
Responsable RH	1	1	1	1	1
Assistant(e) RH	1	1	1	2	2
Assistante de direction	1	1	1	1	1
Chauffeur	1	1	1	1	1
<b>Département commercial et marketing</b>	5	6	7	7	7
Chef du département commercial et marketing	1	1	1	1	1
Responsable marketing	1	1	1	1	1
Agents commerciaux	3	4	5	5	5
<b>Personnel technique, de production et du système d'information</b>	28	29	31	33	36
<b>Département de l'approvisionnement et de la production</b>	5	6	7	8	8
Chef du département Approvisionnement et de la Production	1	1	1	1	1
Informaticien/Gestionnaire du SI	1	1	2	2	2
Chargés des approvisionnements	2	3	3	3	3
Comptable Usine	1	1	1	2	2
<b>Production</b>	8	8	8	9	10
Responsable production	1	1	1	1	1
Ouvriers du calibrage, lavage et parage	5	5	5	6	6
Ouvrier du conditionnement	2	2	2	2	3
<b>Entretien et maintenance</b>	5	5	5	5	6
Responsable entretien	1	1	1	1	1
Mécanicien et électricien	2	2	2	2	2
Ouvriers entretien	2	2	2	2	3
<b>Logistique-transport</b>	7	7	7	7	7
Responsable logistique	1	1	1	1	1
Magasinier MP/ PF	1	1	1	1	1
Chauffeurs	3	3	3	3	3
Manœuvre services généraux	2	2	2	2	2
<b>Laboratoire</b>	3	3	4	4	5
Responsable laboratoire	1	1	1	1	1
Laborantin chimiste	1	1	2	2	2
Contrôleur qualité	1	1	1	1	2
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>48</b>	<b>51</b>

**Tableau 13:** Evolution prévisionnelle des salaires

POSTE	SALAIRE MENSUEL	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>Personnel administratif et commercial</b>						
<b>Administration</b>		<b>53 244 000</b>	<b>53 244 000</b>	<b>54 308 880</b>	<b>57 368 880</b>	<b>59 056 200</b>
Directeur Général	1 450 000	17 400 000	17 400 000	17 748 000	17 748 000	18 270 000
Chef du département administratif et financier	850 000	10 200 000	10 200 000	10 404 000	10 404 000	10 710 000
Contrôleur interne	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Responsable RH	850 000	10 200 000	10 200 000	10 404 000	10 404 000	10 710 000
Assistant(e) RH	250 000	3 000 000	3 000 000	3 060 000	6 120 000	6 300 000
Assistante de direction	290 000	3 480 000	3 480 000	3 549 600	3 549 600	3 654 000
Chauffeur	147 000	1 764 000	1 764 000	1 799 280	1 799 280	1 852 200
<b>Département commercial et marketing</b>		<b>24 600 000</b>	<b>27 000 000</b>	<b>29 988 000</b>	<b>29 988 000</b>	<b>30 870 000</b>
Chef du département commercial et marketing	850 000	10 200 000	10 200 000	10 404 000	10 404 000	10 710 000
Responsable marketing	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Agents commerciaux	200 000	7 200 000	9 600 000	12 240 000	12 240 000	12 600 000
<b>Personnel technique, de production et du système d'information</b>						
<b>Département de l'approvisionnement et de la production</b>		<b>29 640 000</b>	<b>33 360 000</b>	<b>40 147 200</b>	<b>46 267 200</b>	<b>47 628 000</b>
Chef du département Approvisionnement et de la Production	850 000	10 200 000	10 200 000	10 404 000	10 404 000	10 710 000
Informaticien/Gestionnaire du SI	500 000	6 000 000	6 000 000	12 240 000	12 240 000	12 600 000
Chargés des approvisionnements	310 000	7 440 000	11 160 000	11 383 200	11 383 200	11 718 000
Comptable Usine	500 000	6 000 000	6 000 000	6 120 000	12 240 000	12 600 000
<b>Production</b>		<b>23 160 000</b>	<b>23 160 000</b>	<b>23 623 200</b>	<b>25 948 800</b>	<b>29 106 000</b>
Responsable production	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Ouvriers du calibrage, lavage et parage	190 000	11 400 000	11 400 000	11 628 000	13 953 600	14 364 000
Ouvrier du conditionnement	190 000	4 560 000	4 560 000	4 651 200	4 651 200	7 182 000
<b>Entretien et maintenance</b>		<b>17 760 000</b>	<b>17 760 000</b>	<b>18 115 200</b>	<b>18 115 200</b>	<b>20 286 000</b>
Responsable entretien	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Mécanicien et électricien	310 000	7 440 000	7 440 000	7 588 800	7 588 800	7 812 000
Ouvriers entretien	130 000	3 120 000	3 120 000	3 182 400	3 182 400	4 914 000
<b>Logistique-transport</b>		<b>17 532 000</b>	<b>17 532 000</b>	<b>17 882 640</b>	<b>17 882 640</b>	<b>18 408 600</b>
Responsable logistique	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Magasinier MP/ PF	160 000	1 920 000	1 920 000	1 958 400	1 958 400	2 016 000
Chauffeurs	147 000	5 292 000	5 292 000	5 397 840	5 397 840	5 556 600
Manœuvre services généraux	130 000	3 120 000	3 120 000	3 182 400	3 182 400	3 276 000
<b>Laboratoire</b>		<b>19 200 000</b>	<b>19 200 000</b>	<b>25 704 000</b>	<b>25 704 000</b>	<b>32 760 000</b>
Responsable laboratoire	600 000	7 200 000	7 200 000	7 344 000	7 344 000	7 560 000
Laborantin chimiste	500 000	6 000 000	6 000 000	12 240 000	12 240 000	12 600 000
Contrôleur qualité	500 000	6 000 000	6 000 000	6 120 000	6 120 000	12 600 000
<b>Total</b>		<b>185 136 000</b>	<b>191 256 000</b>	<b>209 769 120</b>	<b>221 274 720</b>	<b>238 114 800</b>

**Annexe C** : Eléments de détermination du chiffre d'affaire de Eco-délices

**Tableau 14** : Indication sur les prix moyens pratiqués par la concurrence

Contenance	Produits Eco délices	Produits locaux	Produits importés
1,5 L	1700 FCFA	-	2000 FCFA
1 L	1200 FCFA	1350 FCFA	1475 FCFA
50 Cl	500 FCFA	700 FCFA	800 FCFA
30 Cl	350 FCFA	450 FCFA	500 FCFA
20 Cl	250 FCFA	250 FCFA	300 FCFA

**Tableau 15** : Paramètres de la courbe de demande de jus d'ananas au Togo

	Baron G 1,5L	Baron G 1L	Tropicana 1,5L	Tropicana 1L	Top délices 50CL	Top délices 30CL	Top délices 20CL
Prix de vente	1 900	1 350	1 700	1 200	500	350	250
Alpha	-0,308	-0,187	-0,464	-0,392	-0,469	-0,369	-0,279
Beta	2,7372	2,0127	3,591	3,2155	3,4904	2,7063	2,0262
Qo	500 000	439 700	500 000	470 000	582 000	596 000	600 000
R <sup>2</sup>	0,8018	0,8182	0,953	0,888	0,9051	0,6536	0,3897

**Tableau 16** : Eléments de calcul du chiffre d'affaire

	2017	2018	2019	2020	2021
Chiffre d'Affaires Global sur vente de jus (HT)	2 345 934 491	2 436 162 740	2 529 861 512	2 627 167 090	2 719 802 249
Autres produits	537 645 509	562 760 460	589 018 888	616 472 810	642 390 151
<b>Chiffre d'Affaires Total</b>	<b>2 883 580 000</b>	<b>2 998 923 200</b>	<b>3 118 880 400</b>	<b>3 243 639 900</b>	<b>3 362 192 400</b>

**Annexe D : Détail des investissements et plan d'amortissement des immobilisations**  
**Tableau 17 : Détail des investissements de Eco-délices**

Investissements (FCFA)	2017	2 018	2 019	2 020	2 021
<b>Acquisition ancienne usine</b>	<b>100 000 000</b>				
<b>1. Construction</b>					
a. Rénovation bâtiments de production (3000 m <sup>2</sup> )	2 000 000				
b. Laboratoire et salle de process	10 000 000				
c. Hangars	7 500 000				
d. Magasins et entrepôts de stockage	8 150 000				
e. Atelier de maintenance	3 800 000				
f. Cloture du site	12 000 000				
<b>Sous-total I</b>	<b>43 450 000</b>				
<b>2. Matériel de production du jus de fruit</b>					
<b>Unité de transformation et de conditionnement</b>					
a. Machine de pressage de fruit	35 350 000				
b. Equipement de traitement des eaux	8 500 000				
c. Equipement de conditionnement	6 352 000				
d. Matériel de câblage et pièces détachés	10 175 000				
e. Chariots/ Elévateurs de palettes	8 835 000				
f. Equipements du laboratoire	7 003 000				
g. Groupe électrogène/ Transformateur	5 000 000				
h. Station de pompage d'eau (10 m <sup>3</sup> /h)	2 800 000				
i. Réservoir d'eau	1 900 000				
j. Stabilisateur	5 500 000				
<b>Equipements annexes</b>					
a. Ingénierie bâtiment & utilité	7 980 000				
b. Lot matériel pédagogique	1 200 000				
c. Lot matériel et kit de sécurité	9 000 000				
d. Transport installation et mise en route du site	12 000 000				
<b>Sous-total II</b>	<b>121 595 000</b>				
<b>3. Autres Immobilisations</b>					
<b>Matériel de bureau</b>					
a. Mobilier de bureau	1 760 000	175 000	175 000	175 000	
b. Equipement de bureautique	7 650 000	535 000	535 000	535 000	
c. Outils de bureau	725 000	50 000	50 000	50 000	
<b>Equipement roulant</b>					
a. Véhicules utilitaires (02)	14 000 000				8 500 000
b. Camion d'approvisionnement	45 000 000				23 000 000
c. Camion de livraison	30 000 000				
<b>Sous-total III</b>	<b>99 135 000</b>	<b>760 000</b>	<b>760 000</b>	<b>760 000</b>	<b>31 500 000</b>
<b>4. Autres frais d'établissement</b>					
a. Frais financiers intercalaires	12 000 000	8 000 000			
b. Honoraires maîtrise d'œuvre	5 035 000				
c. Frais d'étude et divers	2 135 000				
d. Frais pré-opérationnels	8 750 000				
<b>Sous-total IV</b>	<b>27 920 000</b>	<b>8 000 000</b>			
<b>5. Divers</b>					
a. Brevets et licences	4 100 000				
b. Logiciels	3 700 000				
c. Frais d'acquisition de la certification	2 500 000				
<b>Sous-total V</b>	<b>10 300 000</b>				
<b>Total Investissement</b>	<b>402 400 000</b>	<b>8 760 000</b>	<b>760 000</b>	<b>760 000</b>	<b>31 500 000</b>
<b>Investissements cumulé</b>	402 400 000	411 160 000	411 920 000	412 680 000	444 180 000

**Tableau 18:** Plan d'amortissement des immobilisations

Elément	Valeur d'origine	Durée	1	2	3	4	5	
Charges immobilisées	35 920 000	5	7 184 000	7 184 000	7 184 000	7 184 000	7 184 000	
Investissements incorporels	10 300 000	5	2 060 000	2 060 000	2 060 000	2 060 000	2 060 000	
Ancienne usine	100 000 000	20	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	
Constructions	43 450 000	20	2 172 500	2 172 500	2 172 500	2 172 500	2 172 500	
Matériels de Production (industriel)	91 415 000	10	8 591 500	8 591 500	8 591 500	8 591 500	8 591 500	
Matériel roulant	132 915 000	5	26 583 000	26 583 000	26 583 000	26 583 000	26 583 000	
			<b>Amortissements</b>	<b>51 591 000</b>	<b>25 008 000</b>	<b>25 008 000</b>	<b>25 008 000</b>	<b>25 008 000</b>
			<b>Cumul Amortissements</b>	<b>51 591 000</b>	<b>76 599 000</b>	<b>101 607 000</b>	<b>126 615 000</b>	<b>151 623 000</b>

**Tableau 19 :** Plan de remboursement de l'emprunt bancaire

Capital	165 045 000
Taux d'intérêt	10%
Durée (an)	5

Période	Capital de départ	Remboursement	Intérêt	Annuité	Capital restant dû
1	165 045 000	27 033 955	16 504 500	43 538 455	138 011 045
2	138 011 045	29 737 351	13 801 104	43 538 455	108 273 694
3	108 273 694	32 711 086	10 827 369	43 538 455	75 562 608
4	75 562 608	35 982 194	7 556 261	43 538 455	39 580 414
5	39 580 414	39 580 414	3 958 041	43 538 455	0

**Annexe E:** Eléments de financement et calcul de la rentabilité de Eco-délices

**Tableau 20 :** Budget de trésorerie annuel avant financement

ECO DELICES					
Budget de trésorerie					
Rubriques	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
<b>Encaissements d'exploitation</b>	<b>2 883 580 000</b>	<b>2 998 923 200</b>	<b>3 118 880 400</b>	<b>3 243 639 900</b>	<b>3 362 192 400</b>
Encaissements sur CA Budgétés	2 883 580 000	2 998 923 200	3 118 880 400	3 243 639 900	3 362 192 400
<b>Encaissements hors exploitation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Produits financiers	-	-	-	-	-
<b>Total encaissements</b>	<b>2 883 580 000</b>	<b>2 998 923 200</b>	<b>3 118 880 400</b>	<b>3 243 639 900</b>	<b>3 362 192 400</b>
<b>Décaissements d'exploitation</b>	<b>2 761 722 094</b>	<b>2 867 671 268</b>	<b>2 978 145 133</b>	<b>2 689 126 320</b>	<b>3 313 483 139</b>
Décaissements hors exploitation	344 940 000	-	9 000 000	37 400 000	-
<b>Total décaissements</b>	<b>3 106 662 094</b>	<b>2 867 671 268</b>	<b>2 987 145 133</b>	<b>2 726 526 320</b>	<b>3 313 483 139</b>
<b>Solde Enc./Décaissements</b>	<b>- 223 082 094</b>	<b>131 251 932</b>	<b>131 735 267</b>	<b>517 113 580</b>	<b>48 709 261</b>
Situation initiale de trésorerie	- 25 965 740	- 249 047 834	532 204 098	620 606 031	1 094 386 277
<b>Solde cumulé avant Financement/Placemen</b>	<b>- 249 047 834</b>	<b>- 117 795 902</b>	<b>663 939 365</b>	<b>1 137 719 611</b>	<b>1 143 095 538</b>

**Tableau 21** : Eléments de détermination du coût des fonds propre

Elément	Valeur
<b>Levered Beta</b>	0,689
<b>Fonds propres</b>	84 542 042 013
<b>Dettes</b>	22 619 253 822
<b>IS</b>	25%
<b>Unlevered beta*</b>	0,574
<b>OAT (Togo)</b>	6,25%
<b>Rentabilité moyenne du marché</b>	18,67%
<b>Coût des Fonds propres**</b>	13,377%

\*Unlevered Beta = Levered Beta / (1+((1-IS) \*Dettes/Fonds propre))

\*\*Coût des fonds propre : OAT (5 ans) + unlevered beta\*(Renta moy BRVM- OAT (5ans))

**Tableau 22** : Le coût moyen pondéré du capital

Calcul du Coût moyen pondéré du capital (CMPC)		
	Montant	Coût
Apport actionnaires	161 885 740	13,38%
Emprunt bancaire	337 137 428	10%
Crédit bail	132 915 000	15%
Crowdfunding	10 300 000	0%
<b>Total</b>	<b>642 238 168</b>	<b>11,726%</b>

**Tableau 23** : Synthèse sur certains indicateurs de performance de Eco-délices

	Année				
	1	2	3	4	5
Capacité d'autofinancement	33 016 982	295 775 350	365 994 478	375 229 150	412 306 599
- Variation du BFR	-150 946 069	- 5 343 556	- 5 189 009	- 5 493 761	- 5 120 033
Cash flow	-117 929 087	290 431 795	360 805 469	369 735 388	407 186 566
Indicateur	CMPC	VAN	TRI	DR	IP
Valeur	11,726%	214 777 570	20,588%	3,42	1,33



## Annexe F: Présentation du questionnaire administré

Monsieur,

Madame,

Dans le cadre de l'étude de la mise en place d'une unité de transformation industrielle de jus à base de fruits au Togo, nous vous sollicitons pour répondre à quelques questions sur votre intérêt et vos habitudes de consommation.

Nous vous saurions remerciant de bien vouloir consacrer quelques minutes de votre temps pour répondre au questionnaire. Vos réponses sont importantes pour la réalisation de ce projet.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

### INTERET ET HABITUDE DE CONSOMMATION DE JUS A BASE DE FRUITS

**Q1.** Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

**Q2.** Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

Moins de 14 ans

15-24 ans

25-30 ans

31-40 ans

40 ans et plus

**Q3.** Quel est votre lieu de résidence habituelle

Lomé

Hors de Lomé

**Q4.** A quelle fréquence consommez-vous de l'ananas ?

Tous les jours

Une fois par semaine

Une fois par mois

2 à 3 fois par semaine

2 à 3 fois par mois

Jamais

**Q5.** Sous quelle forme consommez-vous l'ananas ?

Fruit

Nectar

Fruit séché

Jus

Compote

Autre (préciser) \_\_\_\_\_

**Q6.** Seriez-vous prêt à essayer un nouveau type de jus de fruit 100% naturel à base d'ananas ?

Oui

Non

**Q7.** A quel(s) point(s) de vente préférez-vous acheter votre jus d'ananas 100% naturel ?

- Vendeur ambulant                       Marché  
 Supérette et boutique du quartier    Supermarché       Autre (préciser) \_\_\_\_\_

**Q8.** Quel prix maximum paieriez-vous pour les gammes suivantes de jus d'ananas 100% naturel ?

	250	350	500	1200	1500	2500
Sachet de 20 Cl entrée de gamme						
Sachet de 30 Cl entrée de gamme						
Bouteille de 50 Cl entrée de gamme						
Brique de 1L moyenne gamme						
Brique de 1,5L moyenne gamme						
Brique de 1L haute gamme						
Brique de 1,5L haute gamme						

**Q9.** Pensez-vous que la modification des éléments suivants pourrait modifier la quantité et la fréquence de vos achats de jus d'ananas (par ordre d'importance pour vous de 1 à 5) ?

	1	2	3	4	5
Le goût					
Le prix					
L'emballage					
La proximité (accessibilité)					

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux, graphiques et figures .....	iv
Sommaire.....	vi
Introduction .....	1
Chapitre 1 : Opportunité de la création d'Eco-délices du Togo.....	5
I. Cadre macroéconomique, agrobusiness et filière ananas au Togo.....	5
1. Cadrage macroéconomique.....	5
a. Contexte général.....	5
b. Revue des politiques et des programmes .....	6
c. Présentation du secteur privé au Togo.....	6
2. Description de l'agrobusiness au Togo.....	7
a. Organisation de l'agrobusiness au Togo .....	7
b. Principaux produits agricoles exportés au Togo .....	8
c. Opportunités de l'agrobusiness au Togo .....	8
3. Etude sectorielle de la filière ananas au Togo .....	8
a. Organisation de la filière ananas au Togo .....	8
b. Commercialisation .....	9
c. Transformateurs de l'ananas au Togo .....	11
II. Défis et enjeux de la transformation de l'ananas en jus d'ananas .....	12
1. Défis liés à la transformation industrielle de l'ananas au Togo.....	12
a. Sur le plan écologique .....	12

b. Sur le plan sociologique .....	12
c. Sur le plan technologique, règlementaire et institutionnel .....	12
2. Principaux enjeux liés à la transformation agroindustrielle.....	13
a. Création de valeur et augmentation de la part de transformation.....	13
b. Création de débouchés et réduction du déficit de la balance commerciale.....	13
c. Création et conservation de la valeur .....	13
III. Etude de l'offre et de la demande en jus d'ananas .....	14
1. Etude de l'offre du Jus d'ananas au Togo.....	14
a. Habitudes de consommation du marché cible .....	14
b. Offre préexistante de jus d'ananas au Togo .....	14
c. Canaux de distribution du jus d'ananas au Togo.....	14
2. Etude de la demande de jus d'ananas au Togo .....	15
a. Méthodologie d'étude de la demande de jus d'ananas au Togo.....	15
b. Demande potentielle du jus d'ananas.....	16
c. Analyse des résultats de l'étude de la demande de jus d'ananas au Togo .....	16
3. Analyse du marché des boissons fruitées au Togo avec les forces de Porter .....	18
Chapitre 2 : Présentation de l'unité de production Eco-délices .....	20
I. Organisation et fonctionnement de l'unité .....	20
1. Orientations stratégiques d'Eco-délices.....	20
a. Mission et vision d'Eco-délices.....	20
b. Objectifs d'Eco-délices .....	20
c. Valeurs d'Eco-délices.....	21
2. Forme juridique et actionnariat.....	21

a. Forme juridique .....	21
b. Actionnariat .....	22
3. Gestion du pouvoir et structure managériale .....	23
a. Pacte d'actionnaire .....	23
b. Management .....	24
II. Etude technique du projet .....	25
1. Lieu d'implantation et machinerie .....	25
a. Localisation de l'unité de production .....	25
b. L'appareil productif .....	26
2. Traitement des matières premières .....	26
a. Approvisionnement .....	27
b. Conditionnement et stockage .....	27
3. Description de la chaîne de valeur .....	28
III. Plan des ressources humaines et éléments marketing .....	29
1. Plan des ressources humaines .....	29
a. Evolution des effectifs .....	29
b. Politique salariale et de motivation du personnel .....	29
2. Marketing stratégique .....	29
a. Segmentation .....	30
b. Ciblage .....	30
c. Positionnement .....	31
3. Mix marketing .....	31
a. Politique de produit .....	31

b. Politique de prix .....	32
c. Politique de distribution et communication.....	32
Chapitre 3 : Coût, modalités de financement et rentabilité .....	34
I. Evaluation du coût du projet .....	34
1. Frais d'établissement .....	34
2. L'investissement total d'Eco-délices .....	35
3. Le besoin en fond de roulement (BFR) d'Eco-délices.....	35
II. Modalités de financement d'Eco-délices.....	36
1. Le capital social d'Eco-délices .....	36
2. Modes de financement classique .....	36
3. Autre mode de financement.....	37
III. Etude de la rentabilité .....	38
1. Etats financiers prévisionnels .....	38
2. Rentabilité du projet.....	41
3. Risques liés au projet Eco-délices.....	43
Conclusion.....	45
Bibliographie.....	vii
Annexes.....	ix
Table des matières .....	xxi

## Résumé

### Modalités de financement d'une usine de production industrielle de jus à base de fruits : Eco-délices du TOGO

La zone UEMOA dispose de pays, grands exportateurs d'ananas. Cependant, entre 2004 et 2014, les huit (08) pays de cette zone ont consacré plus de 36 million de dollars US, soit plus de 18 milliards de FCFA, pour l'importation de jus d'ananas. Cette situation paradoxale est imputable au manque d'infrastructures de transformation au plan local. Elle contribue à creuser le déficit de la balance commerciale des états de la zone et à appauvrir les populations.

Conscient que la création et la conservation de la richesse au plan national impose la transition d'une économie de rente vers une économie de transformation, le gouvernement togolais a pris des mesures incitatives dans le domaine agroindustriel. Fort de cela et afin de contribuer à la réduction des importations de produits usinés en général et de boissons naturelles en particuliers, nous avons initié le projet de création de l'unité de transformation de fruits locaux en jus au Togo : Eco-délices.

La principale difficulté à la mise en œuvre de ce projet, réside dans l'accès au financement. Ainsi, tout au long de ce présent projet professionnel, le questionnement auquel nous avons tenté d'apporter une réponse est connaître le mode de financement à mettre en place afin de financer une usine de transformation de fruits en jus. Pour y parvenir, nous avons présenté de façon succincte l'opportunité du projet, son montage technique et les modalités de son financement.

Au terme de notre étude, il est ressorti que le projet Eco-délices est rentable sur le moyen terme et dégage suffisamment de flux pour désintéresser l'ensemble des parties prenantes. Le modèle de ce projet pourrait également être repris, adapté et appliqué à d'autres produits, suivant leurs spécificités.

**Mots clés** : Fabrication de jus, Plan d'affaire, Financement, Togo.

---

---

## Abstract

### Funding arrangements of an industrial fruit juice production plant: Eco-délices of TOGO

Some WAEMU's countries are large pineapple exporters. But, between 2004 and 2014 its countries have spent more than 36 million US dollars for pineapple juice import. This paradoxical situation is due to a lack of local processing infrastructure. As a consequence, it contributes to the widening the WAEMU's countries trade balance deficit and to their population's impoverishment.

Aware that the creation and the preservation of wealth at the national level requires the transition from a rentier economy to a manufacturing one, the Togolese government has provided incentives in the agro-industrial field. On that basis, and in order to contribute to the reduction of manufacturing products' imports in general and natural beverages in particular, we have initiated a project that aims at the creation of the local fruit juice processing plant in Togo: Eco-délices.

The main difficulty in the implementation of this kind of project is the access to finance. Thus, throughout this present professional project, the questioning to which we have tried to answer is to know the funding arrangements to set up in order to finance a fruit juice processing plant. To achieve this, we briefly introduced the opportunity of the project, its technical study and terms of financing. At the end of our study, it emerged that the Eco-délices project is profitable in the medium term and releases enough cash flows to pay off all the stakeholders. The model of this project could be adapted and applied to other products, according to their specificities.

**Keywords**: Juice processing, Business plan, Funding, Togo.