



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Master en Banque et Finance

Année Académique: 2015-2016

Option : Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques



PROJET PROFESSIONNEL

THEME:

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE
USINE DE FABRICATION DE DOUBLE
CONCENTRE DE TOMATES AU
SENEGAL :
« SOTRATO »**

Présenté par :

Mewe Séyivè DANIGUE
15^{ème} promotion

Sous la supervision de :

M. Gildas MOUKPE
Enseignant associé au
CESAG

Dakar, juillet 2016

DEDICACE

Nous dédions ce projet professionnel à :

- ❖ Nos chers parents pour leur soutien moral et financier ainsi que pour leurs prières ;
- ❖ la 15^{ème} promotion du MBF pour la cohésion et l'esprit de famille noté durant toute l'année.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce projet n'aurait pu être conçu sans l'aide, les conseils, le soutien et le dévouement d'un certain nombre de personnes. Nous tenons à les remercier et nous nous excusons de ne pas pouvoir tous les citer.

Nous exprimons toute notre gratitude et tous nos remerciements :

- ❖ A Monsieur Gildas MOUKPE, notre encadreur, pour tout le temps consacré à notre projet,
- ❖ Au CESAG, qui nous a permis de développer nos capacités intellectuelles,
- ❖ Au Professeur Alain KENMOGNE, coordonnateur du projet MBF pour toute l'aide qu'il apporte aux étudiants,
- ❖ A Madame Chantal Délia OUEDRAOGO, assistante du projet MBF pour sa disponibilité,
- ❖ A Monsieur Aboudou OUATTARA pour tous ses conseils,
- ❖ Et au personnel administratif et au corps professoral du CESAG.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ANSD	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
BFR	Besoin en Fond de Roulement
CAF	Capacité d'Autofinancement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion
CSA	Collectif Stratégies Alimentaires
DRC	Délai de Récupération
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OPCVM	Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PSE	Plan Sénégal Emergent
ROCE	Return On Capital Employed
ROE	Return On Equity
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SCS	Société en Commandite Simple
SNC	Société en Nom Collectif
SOTRATO	Société de Transformation de Tomate
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organization
USAID	US Agency for international Development
VAN	Valeur Actuelle Net

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1: Etat de synthèse des opportunités et contraintes de la filière tomate au Sénégal	21
Tableau 2: Statistiques descriptives du niveau de rémunération le 1er mois de la 1ère année ...	31
Tableau 3: Evolution de la production	33
Tableau 4: le détail des investissements	41
Tableau 5 : Charges de personnel.....	44
Tableau 6: Frais généraux annuels	46
Tableau 7: Evolution du BFR sur les 5 premiers mois.....	48
Tableau 8: compte de résultat prévisionnel	50
Tableau 9 : Calcul de la VAN, du TRI et du Délai de récupération.....	54
Tableau 10: Calcul des ratios.....	56
Tableau 11 : Test de sensibilité de la rentabilité.....	61

Figures

Figure 1: Circuits de distribution	18
Figure 2: Répartition du capital social de la SOTRATO.....	25
Figure 3: Organigramme de la SOTRATO.....	29
Figure 4: Schéma technique.....	34
Figure 5: Critères de segmentation et identification de segments de SOTRATO	37

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE TOMATE AU SENEGAL.....	5
I. Présentation du cadre macro-économique du Sénégal et place de la filière tomate	5
II. Etat du secteur agroalimentaire au Sénégal	9
III. Analyse des systèmes de commercialisation des produits agroalimentaires et des systèmes d'approvisionnement des matières premières au Sénégal	15
IV. Analyse et estimation de la demande globale des produits agroalimentaires sur le marché Sénégalais	19
CHAPITRE 2 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET MARKETING DE LA SOTRATO	22
I. Présentation de la SOTRATO.....	22
II. Organisation et ressources humaines de la SOTRATO.....	26
III. Montage technique de l'usine de fabrication de tomate.....	32
IV. Stratégie et actions Marketing de la SOTRATO	35
CHAPITRE 3 : COÛT DU PROJET ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET.....	41
I. Besoins en investissements et coût du projet SOTRATO	41
II. Modalités de financement de la SOTRATO.....	51
III. Etude de la rentabilité du projet SOTRATO.....	53
IV. Gestion des risques du projet SOTRATO.....	58
CONCLUSION.....	63
BIBLIOGRAPHE	vi
ANNEXES.....	ix
TABLE DES MATIERES	xv
RESUME.....	xix
ABSTRACT	xx

INTRODUCTION GENERALE

Dans la vallée du fleuve Sénégal où l'on pratique la riziculture irriguée, les cultures maraîchères de diversification offrent en saison sèche des alternatives intéressantes. C'est le cas notamment de la tomate, du melon ou de l'oignon. D'après Duteurtre G. (2009), la tomate industrielle bénéficie en particulier depuis plusieurs années d'un débouché sécurisé, lié à l'existence d'usines de transformation fabriquant du double concentré de tomate. Le double concentré de tomates est un produit industriel que l'on trouve principalement en boîte de conserve. Pouvant se conserver jusqu'à plus de deux ans, c'est un condiment très apprécié. Les doubles concentrés de tomates ont un ratio résidu sec/eau supérieur à 28 % et une masse volumique très proche de l'eau d'environ 1,035 kg/l¹. Le Sénégal est en effet doté de plusieurs industries de tomate de conserve.

La tomate se caractérise par une forte variabilité des rendements et des productions selon les années, les exploitations et les zones. D'après Duteurtre G. (2009), même si la maîtrise technique de cette production reste insuffisante et que ses potentialités de production et de transformation sont loin d'être atteintes, la culture de la tomate demeure globalement rentable et compétitive, permet aux producteurs d'obtenir des revenus parfois supérieurs à ceux du riz et contribue même à rembourser les crédits du riz.

Toutefois, depuis trois ans le système s'est enrayé. En 2015, la plupart des 15 000 producteurs de tomates de la vallée du fleuve Sénégal n'ont pas pu profiter de la rentabilité qu'offre le secteur. En effet, les producteurs ont depuis la campagne de 2013 du mal à écouler leurs tomates. Chaque année un protocole d'accord est signé entre les producteurs de la vallée du fleuve Sénégal et les trois industriels de transformation de tomates (Socas, Agroline et Takamoul Food) qui s'engagent chacun à acheter toute la production. Mais les industriels ne le respectent plus parce qu'ils importent le triple concentré de tomates et cela empêchent les producteurs d'écouler leurs productions². Pour ces agriculteurs, les usines de concentré de tomates représentent les principales débouchés.

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Double_concentr%C3%A9_de tomates, page visitée le mardi 19 avril 2016

² <http://www.lagazette.sn/production-de-tomate-dans-la-vallee-une-filiere-dans-le-rouge/> ; page consultée le 16 avril 2016

L'enjeu majeur pour le Sénégal est de satisfaire la demande nationale en double concentré de tomates à partir de la production locale, ce qui suppose que la filière soit capable d'assurer un niveau de productivité acceptable pour ses différents acteurs, et plus particulièrement pour les producteurs et les industriels. Le second enjeu est de maintenir le prix du concentré local en dessous du concentré importé. Malgré le dynamisme de la filière, les importations sont en nette augmentation. D'après une étude de l'USAID (2013), la production actuelle de tomate concentré ne couvre que 60% du marché sénégalais c'est pourquoi les importations sont en forte croissance. Le paysage industriel ne comprend que trois acteurs la SOCAS avec 60% de part de marché et deux nouveaux arrivants ; la société Agroline avec une capacité de production de 15 000 tonnes et la société Takamol Food avec une capacité de 5 000 tonnes. En dépit de l'arrivée de nouveaux acteurs, le marché Sénégalais offre encore des possibilités.

La Société de Transformation de Tomate (SOTRATO), nécessitera un investissement assez important en raison de la nature de l'activité. Comme tout projet d'investissement, la société aura comme besoin, le financement des charges d'exploitation et du besoin en fonds de roulement (BFR) ; c'est dans ce sens que notre projet portera sur : « Les modalités de financement d'une usine de double concentré de tomates : SOTRATO ».

Le double concentré de tomates produit au Sénégal est généralement de couleur sombre et a un goût un peu aigre avec un prix qui ne sied généralement pas à toutes les bourses. Les consommateurs sont de plus en plus attirés par les doubles concentrés de tomates importés en raison de leurs couleurs rouges écarlate et de leurs goûts plus adouci, malgré leurs prix plus élevés. La SOTRATO afin de répondre à ce besoin, envisage de produire un double concentré de tomates avec les mêmes caractéristiques que le double concentré de tomates importé et le vendra à un prix plus accessible que celui des concentrés de tomate importés tout en respectant les normes écologiques, sanitaires et sociales en vigueur.

La principale motivation de notre projet professionnel est de répondre à la question suivante : quelles sont les modalités de financement d'une usine de fabrication de double concentré de tomates (SOTRATO) à partir des tomates produites au Sénégal.

L'objectif du projet est de mettre en place un modèle de financement de l'usine SOTRATO pour la production de double concentré de tomate. Il s'agira précisément de :

- ✚ présenter l'opportunité de la création d'une usine de concentré de tomate au Sénégal ;
- ✚ présenter le positionnement stratégique et les modalités de fonctionnement de la SOTRATO ;
- ✚ évaluer les ressources nécessaires au fonctionnement de la SOTRATO ;
- ✚ évaluer la rentabilité économique et financière de la SOTRATO ;
- ✚ analyser les principaux risques liés au projet de création de SOTRATO et à son fonctionnement.

La réalisation de cette étude de faisabilité du projet SOTRATO présente un intérêt à titre personnel, pour le CESAG et pour le Sénégal. Sur le plan personnel, cette étude nous permettra d'acquérir des connaissances pratiques dans la conception de projet de création d'entreprise avec un accent particulier sur le montage financier. Elle nous permettra également d'approfondir les connaissances acquises durant la formation et de mettre en avant notre capacité à concevoir un projet réaliste. Pour le CESAG, la réalisation de ce projet contribuera à renforcer le rayonnement du label MBF dans sa mission de formation des cadres compétents pour l'émergence de l'Afrique. Pour le Sénégal, la réalisation de ce projet viendra appuyer l'Etat dans sa dynamique de croissance économique par la création d'emploi. Il contribuera de ce fait à apporter des ressources à l'Etat et permettra aussi aux producteurs locaux d'écouler la production de tomate nationale car la SOTRATO s'engagera à n'utiliser que la tomate industrielle produite par les agriculteurs Sénégalais avant de mettre en place une chaîne de production. Il permettra d'améliorer la compétitivité industrielle du Sénégal à travers le renforcement de sa capacité à produire localement les produits nécessaires à la satisfaction des besoins de sa population. Il permettra aussi de réduire la dépendance de son économie vis-à-vis des importations de biens et services et contribuer par conséquent à renforcer sa balance commerciale.

Pour la réalisation de l'étude de faisabilité de ce projet, nous procéderons à une étude secondaire documentaire pour la collecte des données. Pour cela, nous nous servirons de la base de données des projets professionnels MBF disponible à la bibliothèque du CESAG, ainsi que des recherches en ligne sur les sites du ministère de l'agriculture et de l'industrie du Sénégal, du bureau d'analyses macro-économiques, de l'USAID et toute autre source bibliographique et webographie traitant de

notre thème. Par ailleurs, nous recourons également à tout document pédagogique et /ou articles traitant du financement de projet, des industries et de la transformation des tomates industrielles. En sus de la collecte des données secondaires via les sources mentionnées ci-dessus, une étude primaire sera effectuée. En l'occurrence des entretiens à mener avec des agents exerçant dans le domaine ainsi que des spécialistes en montage de projet.

Le rapport du projet professionnel sera divisé en trois chapitres. Le premier chapitre présentera le secteur privé sénégalais et la place de la filière de tomate.

Le deuxième chapitre abordera l'Etude de faisabilité technique et marketing de la SOTRATO, et le troisième chapitre quant à lui présentera le coût du projet et le montage financier du projet, avec une analyse des risques inhérents au projet et pouvant affecter sa rentabilité.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE TOMATE AU SENEGAL

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation de la filière tomate ainsi que du cadre macro-économique et institutionnel du Sénégal. Il présentera également l'état du secteur agroalimentaire au Sénégal, l'analyse et l'estimation de la demande globale des produits agroalimentaires sur le marché sénégalais et pour finir un état de synthèse des opportunités et contraintes qu'offre le secteur de tomate au Sénégal.

I. Présentation du cadre macro-économique du Sénégal et place de la filière tomate

Le Sénégal est un pays sahélien situé dans la partie la plus occidentale de l'Afrique ; il a une superficie de 196 722 km². Sa population est estimée à environ 14,3 millions d'habitants dont environ 40,3 % vivent dans des zones urbaines selon le dernier recensement de 2013. L'industrie agroalimentaire est un des secteurs les plus dynamiques du tissu industriel sénégalais, en termes de nombre d'entreprises, de chiffre d'affaires et de nombre d'employés. Elle génère près de 40% de la valeur ajoutée du Sénégal.³

1.1 Présentation de la vision économique du Sénégal et place de la filière tomate

Le Sénégal aspire à devenir un pays émergent à l'horizon 2035. Selon un rapport de la Banque mondiale⁴ la croissance est cependant enlisée depuis 2006. Alors que le taux de croissance s'est établi en moyenne à 6 % sur cette période dans l'ensemble de l'Afrique subsaharienne, celui du Sénégal n'atteint que 3,3 %. L'économie sénégalaise est à la traîne par rapport aux autres pays africains qui ne possèdent pas d'abondantes ressources naturelles ; alors que la production par habitant croît à un rythme plus lent que celle des autres États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), la croissance du Sénégal se distingue aussi par une plus forte instabilité. Le taux de pauvreté, qui atteint 46,7 % selon une enquête réalisée auprès des ménages en 2011, reste élevé, et le pays a enregistré une hausse du nombre de pauvres entre 2006 et 2011. Compte tenu d'un accroissement démographique annuel de 2,5 %, le taux de croissance du PIB est bien en deçà du niveau nécessaire pour faire reculer la pauvreté.

³<http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>, page visitée le vendredi 06 mai 2016

⁴<http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>, page visitée le vendredi 06 mai 2016

Selon le même rapport de la Banque mondiale⁵, la croissance est repartie à la hausse en 2014 : le PIB aurait augmenté de 4,7 % selon les estimations, soit son taux de croissance le plus élevé depuis 2008. Les services constituent toujours le secteur le plus dynamique (+5,6 %), tandis que le secteur secondaire, tiré par le bâtiment, a amorcé une reprise de 4,9 % après la baisse enregistrée en 2013. L'irrégularité des précipitations a de nouveau entraîné des récoltes inférieures aux attentes, dont un fléchissement de 20 % de la production de céréales non irriguées, même si la production de riz, elle, a progressé de 28 %. On estime que l'insécurité alimentaire touche 30 % des ménages ruraux, chez lesquels la prévalence de la pauvreté atteint plus de 55 %.

Le Sénégal a décidé d'adopter un nouveau modèle de développement pour accélérer sa marche vers l'émergence⁶. Cette stratégie, dénommée Plan Sénégal Émergent (PSE), constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Le Gouvernement engagera, à cet effet, les ruptures qui permettront d'inscrire le Sénégal sur une nouvelle trajectoire de développement. Ces ruptures se traduiront par des actions hardies pour relever durablement le potentiel de croissance, stimuler la créativité et l'initiative privée afin de satisfaire la forte aspiration des populations à un mieux-être.

Cette aspiration à un mieux-être se décline en une vision qui est celle d'«Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit». Les orientations stratégiques qui guideront les initiatives à prendre pour traduire cette vision en actions et résultats tangibles pour le bénéfice des populations, s'appuient sur trois axes visant :

- une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements. Cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire ;

⁵ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview>, page visitée le vendredi 06 mai 2016

⁶ République du Sénégal, Plan Sénégal Emergent, Février 2014, 184 pages

- une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ;
- et le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités.

Concernant la filière tomate, le PSE prévoit la mise en place de politiques agricoles favorables au secteur, et également le développement de mécanismes de contractualisation intégrant le financement de l'activité. Les actions dans le domaine des activités agro-pastorales visent à mettre en œuvre une approche intégrée favorisant le développement de chaînes de valeur et la structuration des filières. Elles s'inscrivent dans une dynamique de valorisation des ressources et potentialités agro-écologiques des différentes zones du pays. Ces actions permettent de mettre en valeur le potentiel de l'agriculture commerciale tout en favorisant le développement de l'agriculture familiale. Elles devront également assurer la relance des filières de production et des industries animales

1.2 Présentation du cadre institutionnel et juridique de promotion du secteur privé au Sénégal

Le Sénégal a entrepris des réformes de grande envergure pour libéraliser son économie et lui assurer efficacité et transparence. Il dispose également de nombreux atouts pour garantir la sécurité et la prospérité des entreprises du secteur privé.

D'après la Loi d'orientation 49/2007 relative à la Promotion et au Développement des Petites et Moyennes Entreprises au Sénégal, votée par l'Assemblée Nationale en Séance plénière le mercredi 06 février 2008⁷, l'Etat apporte l'appui nécessaire à la mise à niveau des PME, à l'aménagement de sites d'accueil qui leur sont réservés en priorité, et la formation, notamment dans les secteurs

⁷ <http://droit-afrique.com/upload/doc/senegal/Senegal-Loi-2008-29-promotion-PME.pdf>, page visitée le jeudi 09 juin 2016

qui constituent des créneaux porteurs. L'Etat également, en relation avec les institutions bancaires et financières, facilite l'accès des PME au financement.

L'Etat, en relation avec les collectivités locales, met en place des fonds d'aménagement régionaux à thème et des fonds d'aides au transport ayant pour objet de favoriser la création et la délocalisation de certaines activités des PME, dans les régions de développement prioritaire. Les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement de ces fonds sont définies par voie législative.

En conformité avec les dispositions du Code des Marchés Publics, l'Etat réserve exclusivement aux PME reconnues, certains marchés publics. L'Etat veille également à faciliter l'accès des entreprises au foncier par des mesures appropriées qui mettent notamment l'accent sur la rapidité de mise à disposition des terrains conformément aux lois et règlements en vigueur. Des terrains peuvent être réservés aux PME reconnues qui, le cas échéant, doivent produire les justificatifs requis pour en être bénéficiaires.

Selon des modalités et dans des conditions fixées par le Code Général des Impôts, les PME bénéficient des dispositions relatives à la régularisation fiscale. A cet effet, le Comité de Suivi accompagne les PME auprès de l'Administration fiscale. Des avantages fiscaux sont également accordés aux organismes de capital risque notamment, l'exonération d'impôt sur les sociétés pour les plus-values réalisées dans le cadre de la gestion des titres et l'exonération de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières pour les dividendes distribuées par les OPCVM à compartiments.

1.3 Présentation de l'environnement bancaire et financier d'accompagnement du secteur privé

Le secteur financier du Sénégal est très segmenté et est constitué d'une gamme diversifiée d'institutions qui ne sont pas encore pleinement intégrées. L'accès aux systèmes financiers reste problématique. Dans une étude récente du MFW4A (Making Finance Work For Africa), les sociétés participantes ont identifié l'accès aux financements comme principale contrainte au développement du secteur privé dans le pays. En outre, la nature informelle d'une part significative de l'économie, combinée à l'absence d'un système judiciaire indépendant, a fait adopter aux

banques une approche très prudente vis-à-vis des crédits, et le financement par les banques des activités économiques a été estimé à environ 25 pour cent en 2010.⁸

Les autorités du pays se sont récemment engagées sur plusieurs initiatives de réforme à travers un plan d'action mis à jour et un programme d'action du secteur financier consolidé, dont l'objectif est d'adopter des mesures visant l'amélioration de l'environnement institutionnel, opérationnel, et légal du secteur financier. Le plan d'action vise également à augmenter la pénétration des banques aussi bien qu'à développer des mesures contre des vulnérabilités dans le secteur.⁹

Le système bancaire sénégalais est constitué de 22 établissements de crédit en activité dont 20 banques et deux établissements financiers. Le nombre d'agences et de bureaux (557) ainsi que celui des comptes (1.335.963) de la clientèle ayant progressé respectivement de 190 unités (52%) et 154.729 unités (13%) au cours de l'année 2014. Le taux de bancarisation strict est en progression pour ressortir à 15% contre 12 % en 2013. Le nombre de guichets automatiques des banques s'est établi à 425 distributeurs, en hausse de 19 unités. Sur la base des données provisoires à fin décembre 2014, les établissements de crédit en activité affichent un total bilan de 4.672 milliards CFA en progression de 14%. Les emplois nets du système bancaire se sont accrus de 14% pour atteindre 3.816 milliards, dont 72% de crédits à la clientèle et 20% de titres de placement¹⁰.

II. Etat du secteur agroalimentaire au Sénégal

Selon le rapport pays Sénégal d'avril 2011 du Collectif Stratégies Alimentaires (CSA), malgré sa contribution relativement modeste au PIB (de l'ordre de 18 %), le secteur agricole au sens large (agriculture, élevage, forêt et pêche) occupe actuellement plus de 60 % de la population active du pays et fournit une partie importante des produits de base pour les ménages (69% selon l'Agence National de Statistique et de la Démographie) et les agro-industries locales (arachide, coton, sucre et riz). En plus, 12 % des revenus d'exportation (hors pêche) sont fournis par les produits agricoles (arachide essentiellement).

⁸ <https://www.mfw4a.org/fr/senegal/le-secteur-financier.html>, page visitée le 16 avril 2016

⁹ <https://www.mfw4a.org/fr/senegal/le-secteur-financier.html>, page visitée le 16 avril 2016.

¹⁰ http://www.lejecos.com/Banques-Le-taux-de-bancarisation-s-etablit-a-15-en-2014-au-Senegal_a4750.html, page visitée le mardi 10 mai 2016

D'après le même rapport du CSA, les terres arables représentent 3,8 millions d'hectares, soit environ 20 % de la superficie du pays dont 2,5 millions d'hectares actuellement cultivés. La plupart des systèmes de production sont basés sur les cultures pluviales, seuls 2 % des superficies étant consacrés aux cultures irriguées, développées principalement dans la vallée du Fleuve Sénégal. Tous systèmes de production confondus, les quatre grandes cultures céréalières pratiquées sont, par ordre d'importance des superficies cultivées, le mil/sorgho (environ 1 million d'ha avec un rendement moyen de 0,6 t/ha), le riz (96 000 ha à 2,3 t/ha) et le maïs (70 000 ha à 0,9 t/ha). La production céréalière a atteint une moyenne annuelle d'environ 930 000 tonnes au cours des dix dernières campagnes avec des fluctuations marquées selon les années et la pluviométrie. En ce qui concerne les cultures industrielles, l'arachide est cultivée sur près d'un million d'ha (avec un rendement moyen de 0,75 t/ha) et le coton sur 20 000 ha (rendement de 0,66 t/ha).

Toujours selon le rapport du CSA, en dépit des investissements importants consentis, surtout au niveau des aménagements hydro-agricoles (dont les superficies, toutes formes d'irrigation confondues, sont aujourd'hui de l'ordre de 105 000 ha¹) et des soutiens financiers à la production et aux prix aux producteurs décidés ces dernières années par le gouvernement, le déficit alimentaire continue de se creuser. Les importations de riz s'élèvent à environ 600 000 tonnes/an (moyenne annuelle des cinq dernières années), celles de blé atteignant 200 000 tonnes/an.

2.1 Analyse de l'intensité concurrentielle

La culture industrielle de la tomate a été introduite au Sénégal en 1969. Dès cette époque, une entreprise franco-sénégalaise, la Société de conserves alimentaires du Sénégal (Socas) propose aux producteurs agricoles des contrats d'achat de la tomate, en mettant à leur disposition l'assistance technique nécessaire au développement de cette culture. La campagne à cette période était de 200 tonnes de tomates fraîches. Aujourd'hui la Socas achète plus de 50 000 tonnes de tomates sous contrat aux producteurs et les transforme en double concentré, elle a une capacité de transformation de 120 000 tonnes.¹¹ Un partenariat étroit s'est construit petit à petit entre producteurs de tomates et industriel, et s'est matérialisé en 1995 par la création du Comité national de concertation de la filière tomate industrielle (CNCFTI). En plus de la SOCAS deux autres

¹¹ <http://www.socas-senegal.com/presentation.htm>, page consultée le 12 avril 2016

industrielles transforment la tomate au Sénégal ; il s'agit d'AGROLINE.SA et de TAKAMOUL FOOD.

La société AGROLINE est installée à Dakar et à podor, et a démarré son activité en 2003. Elle fabrique du double concentré de tomate à partir du triple concentré local ou importé. La capacité de production d'AGROLINE est d'environ 15 000 tonnes.¹²

La société TAKAMOUL FOOD est une société anonyme de droit sénégalais créée en 2009 avec un capital de 800 millions de FCFA. L'entreprise est spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire, notamment la production de double concentré de tomate et de ketchup. Elle fabrique du double concentré de tomate à partir de la tomate fraîche et du triple concentré de tomate. Elle a une capacité de production de plus de 5 000 tonnes.¹³

2.2 Analyse des offres de tomates proposées sur le marché Sénégalais

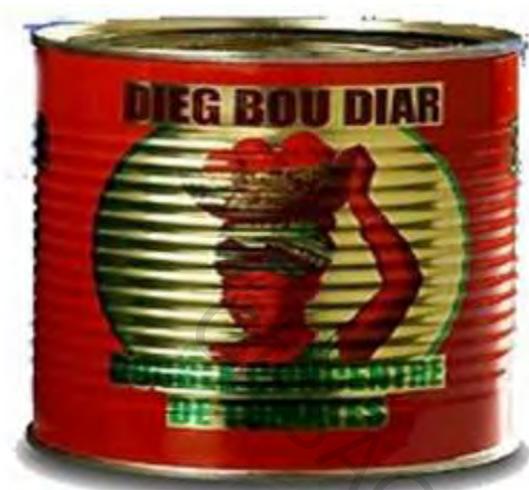
Plusieurs offres de tomates concentrées sont proposées sur le marché sénégalais. Nous avons les tomates en conserve vendues par les trois industriels locaux et aussi les tomates importées.

¹² <http://www.agroligne.com/> , page consultée le 12 avril 2016

¹³ <http://www.takamoulfood.com/spip.php?article6> , page consultée le 12 avril 2016

La SOCAS propose la marque « DIEG BOU DIAR »:

Marque « DIEG BOU DIAR » :



La marque DIEG BOU DIAR propose des conserves de 400 g, 800 g et 2kg ainsi que des sachets aluminisé de 70g.

Prix grossiste :

Carton de 400g *24 = 12 500f

Carton de 800g*12 = 12 800f

Carton de 2kg*6 = 14 800f

Carton de 70 g*40 = 3500

Prix détaillant :

Boite de 400g = 700f

Boite de 800 g = 1200f

Boite de 2kg = 2 700f

Sachet de 70g = 125f

Prix de l'usine :

Carton de 400g *24 = 10 000 f

Carton de 800g*12 = 10 250 f

Carton de 2kg*6 = 11 850

Carton de 70 g*40 = 2800

Source : interview réalisée auprès des vendeurs

La société AGROLINE propose la marque « linguère »



Agroline propose des conserves de 400g, 800 g et de 2 kg ainsi que des sachets de 70 g.

Prix grossiste :

Carton de 400g *24 = 12 500f

Carton de 800g*12 = 12 800f

Carton de 2kg*6 = 14 800f

Carton de 70 g*40 = 3500

Prix détaillant :

Boite de 400g = 700f

Boite de 800 g = 1200f

Boite de 2kg = 2 700f

Sachet de 70g = 125f

Prix de l'usine :

Carton de 400g *24 = 10 000f

Carton de 800g*12 = 10 250 f

Carton de 2kg*6 = 11 850 f

Carton de 70 g*40 = 2800 f

Source : interview réalisée auprès des vendeurs

La société TAKAMOUL FOOD propose la marque « Pod'or », « val'or », « melody », « safa » « buno »

Elle propose pour ses produits des formats de 400g, 800g, 2kg et des sachets de 70g.

Sakanaal



Prix grossiste :

Carton de 400g *24 = 12 500f

Carton de 800g*12 = 12 800f

Carton de 2kg*6 = 14 800f

Carton de 70 g*40 = 3500

Prix détaillant :

Boite de 400g = 700f

Boite de 800 g = 1200f

Boite de 2kg = 2 700f

Sachet de 70g = 125f

Prix de l'usine :

Carton de 400g *24 = 10 000f

Carton de 800g*12 = 10 250 f

Carton de 2kg*6 = 11 850 f

Carton de 70 g*40 = 2 800 f

Source : interview réalisée auprès des vendeurs

III. Analyse des systèmes de commercialisation des produits agroalimentaires et des systèmes d'approvisionnement des matières premières au Sénégal

Au Sénégal il existe une très grande diversité de marchés de produits agricoles allant des petits marchés ruraux et urbains de quartier à de très grands marchés spécialisés ou grands centres commerciaux polarisant plusieurs marchés satellites. De cette grande diversité de marchés résulte également une kyrielle d'acteurs, tous opérateurs économiques allant du producteur à la base au très grand commerçant importateur et / ou exportateur de produits agricoles.

3.1 Présentation des canaux de commercialisation

Pour la commercialisation des produits agroalimentaires le Sénégal dispose de plusieurs canaux.

Nous avons :

- **Les marchés hebdomadaires** : il existe près de 190 marchés hebdomadaires répartis sur l'étendue du territoire. Ce sont des marchés qui fonctionnent en principe une fois par semaine (jour de marché) et la plupart du temps ils sont non spécialisés. Ce type regroupe des structures variées allant de petits marchés très localisés à de très grands centres commerciaux polarisant plusieurs villages voire Communautés Rurales et dont certains ont des activités transfrontalières. En général le marché hebdomadaire est un lieu d'échange constituant le premier jalon d'une longue chaîne commerciale et où la transaction se fait en dehors de toute intermédiation entre le producteur et les revendeurs potentiels. Les types de produits agricoles qu'on trouve sur les marchés hebdomadaires sont fonction de la situation agro-écologique. Outre les produits agricoles, le marché hebdomadaire est le lieu de vente de produits et de services divers.¹⁴
- **Les marchés permanents** : Le Sénégal compte, près de 180 marchés dits permanents qui, contrairement aux marchés hebdomadaires, fonctionnent tous les jours et la plupart du temps sont très peu spécialisés. Il existe également des marchés saisonniers fonction de la disponibilité des produits agricoles. Contrairement aux marchés hebdomadaires, les marchés permanents concentrent l'intervention d'acteurs commerciaux de types variés.

¹⁴ Rapport Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal(PDMAS), mai 2005, 65 pages

Ils constituent le lieu où les intermédiaires et en général les « coxieurs » en position de grossiste se font livrer des produits achetés dans les marchés de groupage ou les marchés hebdomadaires. ¹⁵

- **Les marchés de groupage** : il en existe plusieurs, nous avons le marché de groupage de thiaroye Gare qui est un véritable centre névralgique de la commercialisation des produits horticoles du Sénégal. Le marché de groupage de Potou qui est spécialisé dans la commercialisation de l'oignon produite dans la zone de Niayes. Et le marché de groupage de Dahra qui est le plus grand forail du pays et constitue en soi un centre névralgique de la commercialisation du bétail.¹⁶
- **Les grands centres commerciaux** : nous avons le marché de Touba qui est un grand centre commercial qui regroupe une quinzaine de marchés permanents. Du fait de la démographie galopante et l'expansion géographique de la ville, des marchés permanents secondaires sont créés dans presque tous les quartiers. La ville de Touba est un grand centre de consommation qui constitue un vaste débouché pour la plupart des produits agricoles avec un commerce qui s'est développé sous différentes formes. La forte demande de produits alimentaires dans la ville est à l'origine du développement des marchés agricoles. Nous avons également le marché de Diaobé qui est situé dans la région de Kolda au sud du Sénégal qui est frontalière avec la Guinée, la Guinée Bissau et la Gambie. Sa position géographique en fait plus un marché sous régional qu'un simple marché hebdomadaire. Outre les Sénégalais, le marché est fréquenté par les ressortissants des pays limitrophes et draine d'après le ministère de l'agriculture et de l'hydraulique au Sénégal plus de 15.000 personnes par semaine parce qu'au départ c'était un marché hebdomadaire qui fonctionnait tous les mercredis. Il arrive cependant que le marché fonctionne sur trois à quatre jours dans la semaine. ¹⁷

¹⁵ Rapport Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal(PDMAS), mai 2005, 65 pages

¹⁶ Rapport Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal(PDMAS), mai 2005, 65 pages

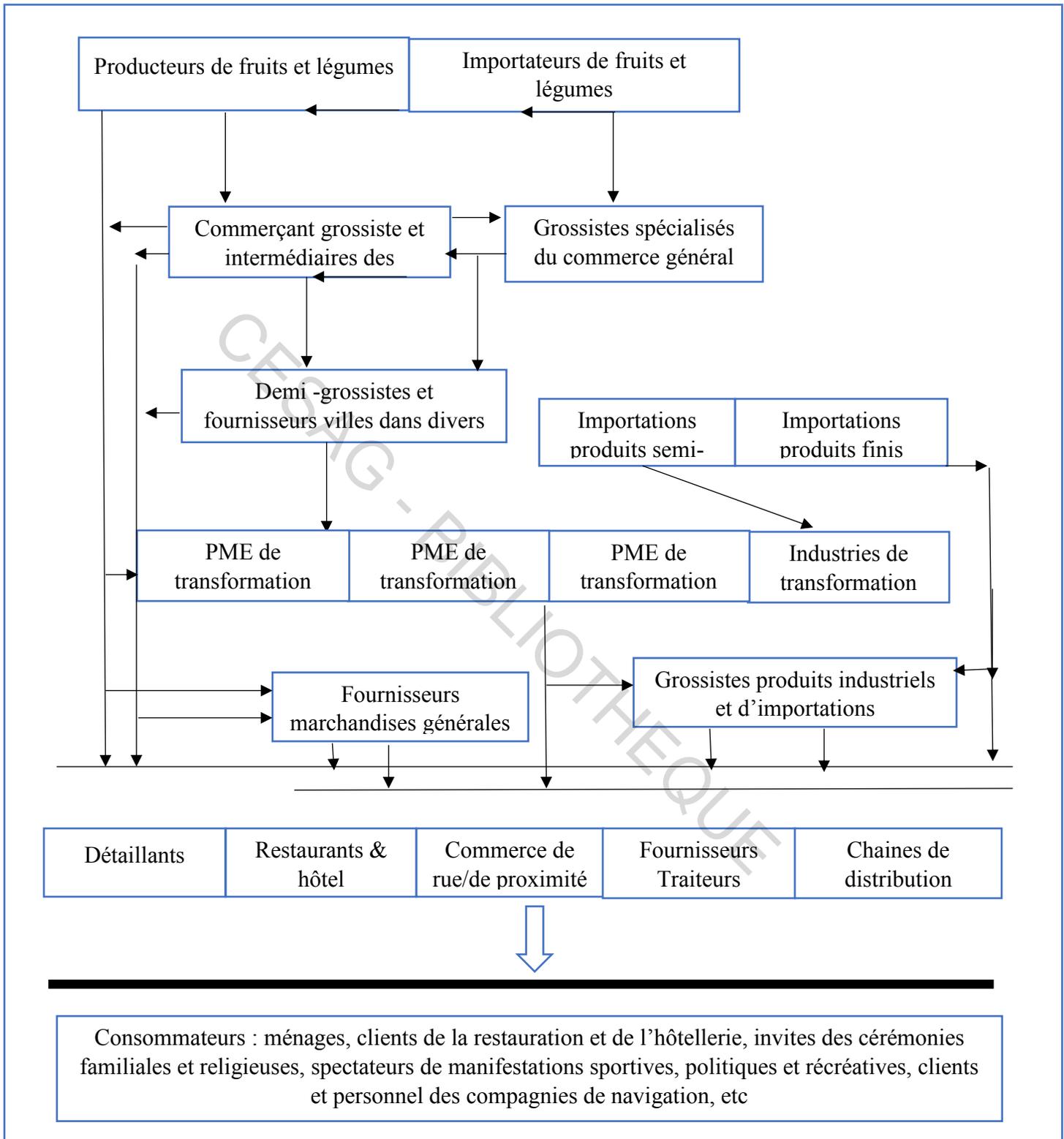
¹⁷ Rapport Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal(PDMAS), mai 2005, 65 pages

3.2 Présentation des intermédiaires de commercialisation

Il existe beaucoup de systèmes différents de commercialisation des produits agroalimentaires. Nous avons différents types d'intervenants dans cette filière:

- adjudicataires qui achètent la culture sur pied et se chargent eux-mêmes de la récolte;
- agents ramasseurs, colporteurs, grossistes qui achètent à la sortie de l'exploitation; grossistes qui achètent aux marchés de groupage ruraux ou aux marchés de village;
- commissionnaires ou crieurs qui mettent les produits aux enchères sur un marché de gros et touchent une commission;
- consignataires ou commissionnaires qui vendent sur les marchés de gros;
- grossistes qui achètent aux agriculteurs à des prix fermes et vendent sur le marché de gros pour leur propre compte;
- exportateurs et importateurs;
- grossistes qui achètent au marché de gros et transportent le produit pour le vendre aux détaillants ou le remettre en vente sur un autre marché de gros où les prix sont plus élevés;
- demi-grossistes qui opèrent près du marché de gros et vendent à la caisse, soit à de petits détaillants, soit directement aux consommateurs;
- détaillants qui vendent aux consommateurs: colporteurs, marchands des quatre-saisons, boutiquiers, supermarchés;
- établissements de restauration et agro-industries.

Figure 1: Circuits de distribution



Source: Info conseil, Paoa, 2006, Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, Dakar, Sénégal, Gret, Enda graf, SNC Lavalin, Cintech, MAE, CDE, ACIDI, MIA, 65 p.

3.3. Système d'approvisionnement des tomates

Bien que dans la vallée la tomate soit avant tout produite pour l'industrie, une part de la production vient approvisionner le marché des légumes frais. La commercialisation de la tomate fraîche pour la consommation directe est similaire à celle de la plupart des produits maraîchers. Les commerçants itinérants, y occupent une place centrale.

Les lieux de vente sont différents selon les zones et selon le type d'exploitations. Les petites exploitations vendent surtout bord champ (60 % des cas) alors que les moyennes et les grandes vendent plutôt dans les centres de consommation (67 et 60 % des cas). Dans certaine zone, quel que soit le type d'exploitation, les ventes s'opèrent surtout dans les marchés ruraux de proximité.¹⁸

IV. Analyse et estimation de la demande globale des produits agroalimentaires sur le marché Sénégalais

La population rurale représente 55 % de la population totale du pays évaluée à 13,5 millions en décembre 2013¹⁹. Le secteur agriculture-pêche est un secteur économique important; il contribue à 14 % du PIB et occupe 50 % environ de la population active. Malgré cela, plus de la moitié des ruraux, en général de très petits paysans pratiquant une agriculture de subsistance, vivent sous le seuil de pauvreté et 30 % d'entre eux sont affectés par l'insécurité alimentaire²⁰.

L'agriculture repose à la fois sur des cultures de rente (arachide, coton, produits horticoles pour partie) et sur des cultures vivrières (principalement céréales).

4.1 Segments de clients consommant la tomate

Au Sénégal la tomate est un légume très utilisé dans la cuisine. Il est principalement consommé par les ménages, aussi bien les citadins que les ruraux. La tomate est également utilisée dans la restauration.

¹⁸ «L'agriculture sénégalaise à l'épreuve du marché » p203-204

¹⁹ « RGPHAE - Rapport définitif », Agence nationale de la statistique et de la démographie, 2014

²⁰ « Sénégal Présentation », La banque mondiale, 2014

4.2 Typologies de tomates consommées

Au Sénégal la tomate cerise est l'un des légumes les plus répandus. D'après Duteurtre G. (2009), la tomate compte parmi les légumes les plus consommés au Sénégal. En termes de dépenses en légumes, la tomate de table arrive en quatrième position, après l'oignon, la pomme de terre, et le chou pommé, soit 7 % de la consommation des ménages en légumes. En plus de la tomate cerise et de la tomate de table, nous avons également la tomate industrielle qui est utilisée pour la fabrication du double concentré de tomate dans les usines.

4.3 Estimation de la demande globale de tomate

Les volumes de produit frais mis en consommation représentent un tonnage de 650 080 T dont 90 000 T de tomates livrées aux usines et 550 080 T à la consommation en frais des ménages et aux transformations fruitières et légumières. Les pertes après récolte et livraisons aux transformateurs industriels et artisanaux ne peuvent être supérieures à 10%. La consommation totale en produits frais peut donc être évaluée à environ 500 000 T soit une estimation moyenne de 48 Kg par habitant²¹. La population du Sénégal est estimée à 13 635 927 habitants et la population d'enfant au Sénégal est estimée à 3 129 546²² soit une population adulte de 10 506 381. La consommation de produit frais étant de 48 kg par personne la consommation totale peut être estimée à 504 306 T.

En outre le marché du concentré de tomate a atteint 22.000 tonnes, soit près de 26 milliards de F CFA²³.

4.4 Etat de synthèse des opportunités et contraintes qu'offre le secteur de tomate au Sénégal

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des opportunités et contraintes qu'offre le secteur de la tomate au Sénégal.

²¹ Infoconseil, Paoa, 2006, Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, Dakar, Sénégal, Gret, Enda graf, SNC Lavalin, Cintech, MAE, CDE, ACIDI, MIA, 65 p

²² « RGPHE - Rapport définitif », Agence nationale de la statistique et de la démographie, 2014

²³ « Rapport USAID », opportunités d'investissement dans la filière tomate, novembre 2013

Tableau 1: Etat de synthèse des opportunités et contraintes de la filière tomate au Sénégal

Opportunités à exploiter	Contraintes à surmonter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filière stratégique pour le développement de l'horticulture au Sénégal ▪ Grande superficie cultivable ▪ Forte demande urbaine ▪ Motivation et engagement des producteurs et de leurs organisations ▪ Volonté politique affichée par les pouvoirs publics : facilitation de dialogue entre acteurs, politique de régulation de prix de la tomate 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de professionnalisme des acteurs ▪ Existence de concurrence avec des produits importés ▪ Accès limité au crédit bancaire ▪ Produit périssable
Forces des concurrents	Faiblesses des concurrents
<p>SOCAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Installé au Sénégal depuis 1944, donc bénéficie d'une bonne expérience ; ▪ Est l'inventeur de la tomate industrielle au Sénégal ; ▪ Dispose d'un capital de 726 millions ▪ Capacité de production de 18.000 tonnes de concentré ▪ 399 employés plus 1 000 temporaires <p>AGROLINE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situé dans la capital Sénégalaise ▪ Bonne politique marketing ▪ Respect les normes internationales en matière d'hygiène <p>TAKAMOUL FOOD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situé dans la capital Sénégalaise ▪ Bonne politique marketing ▪ Bénéficie d'un partenariat avec les émiratis ▪ Respect les normes internationales en matière d'hygiène 	<p>SOCAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fermeture de l'une des usines <p>AGROLINE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible capacité de production ▪ Faible capacité de stockage ▪ Faible expériences <p>TAKAMOUL FOOD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible capacité de production ▪ Faible capacité de stockage ▪ Faible expériences

Source : Nous-même.

CHAPITRE 2 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET MARKETING DE LA SOTRATO

Dans ce présent chapitre, il sera question de présenter l'unité de fabrication de double concentré de tomates : **SOTRATO**. En clair il s'agira de présenter, l'organisation, le fonctionnement et le plan des ressources humaines ensuite l'étude technique du projet et la stratégie marketing à adopter pour positionner l'entreprise de façon durable sur le marché du double concentré de tomates au Sénégal.

I. Présentation de la SOTRATO

La **SOTRATO**, société privée de droit Sénégalais, est spécialisée dans la transformation de la tomate industrielle en double concentré de tomates. Son principal produit est le double concentré de tomates en conserve à destination des populations Sénégalaises. La **SOTRATO** se veut être une entreprise entreprenante et innovante, prête à participer à la création et à la conservation de la valeur ajoutée issue de la transformation de la tomate industrielle produite au Sénégal, tout en contribuant au développement industriel du pays.

1.1. Présentation du promoteur

Le promoteur principal est monsieur Méné DANIGUE ; de nationalité togolaise et résident au Sénégal depuis six ans, il est actuellement étudiant en master en banque et finance au CESAG et dispose également d'un master en comptabilité et gestion financière.

L'idée du projet SOTRATO nous est venue d'un constat. En effet, nous avons remarqué pendant les six années passées au sein du Sénégal que la conserve de tomate importée est meilleure en termes de goût et de couleur ; et cela incite les consommateurs malgré que ce soit plus cher à beaucoup consommé la tomate importée. L'idée est alors de créer une usine de fabrication de double concentré de tomates qui produira des conserves ayant les mêmes caractéristiques que la conserve importée mais avec le même prix que les conserves produites localement.

Le promoteur ne dispose pas d'une grande expérience professionnelle, mais il croit qu'avec les connaissances qu'il a et avec l'aide de personnes expérimentées dans le domaine, qu'il pourra mettre sur pied ce projet.

1.2 Vision, Missions, Valeurs et Objectifs

1.2.1 Vision

« Devenir l'une des plus grandes usines de fabrication de double concentré de tomates sur le continent Africain »

1.2.2 Missions

Les missions de la **SOTRATO** peuvent être déclinées en quatre points :

- mettre à la disposition de sa clientèle du double concentré de tomates de qualité ;
- garantir la satisfaction des parties prenantes ;
- contribué au développement économique et social du pays ;
- faire de son personnel l'artisan de son succès.

1.2.3 Valeurs

Les valeurs partagées et prônées au sein de la **SOTRATO** sont :

- l'esprit d'équipe
- la passion
- l'intégrité
- l'orientation client
- la loyauté

1.2.4 Objectifs

En termes d'objectifs, la **SOTRATO** compte :

- mettre à la disposition du marché des produits répondant aux standards internationaux de qualité en la matière ;
- créer de nouveaux débouchés à la production de double concentré de tomates ;
- participer au renforcement de l'industrialisation du Sénégal et contribuer au développement de la vallée du fleuve Sénégal ;
- participer à la création et à la conservation de la valeur ajoutée.

1.3 Choix de la forme juridique

Le Sénégal est un pays membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui regroupe aujourd'hui, les 14 pays de la Zone Franc CFA, en plus du Comores, la République Démocratique du Congo et la Guinée Conakry.

L'OHADA a pour principal objectif, d'harmoniser le droit économique dans les Etats membres d'une part, et, d'autre part, de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire.

Le statut juridique que choisit l'entreprise détermine, très largement, la vie de celle-ci. Il influence même la vie des associés. Les formes juridiques en vigueur au Sénégal sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E. il s'agit notamment de :

- l'entreprise individuelle ;
- des GIE ;
- la Société à Responsabilité Limitée (SARL),
- la Société Anonyme (SA) ;
- la Société en Nom Collectif (SNC) ;
- la Société en Commandite Simple (SCS).

Chaque société possède ses propres avantages et inconvénients. Le choix de la structure doit donc correspondre aux objectifs de l'entrepreneur.

La **SOTRATO** sera une société de capitaux de type Société Anonyme (SA). Cette forme juridique est celle qui, selon nos objectifs et motivations, offre le plus d'avantages et le moins d'inconvénients, dans la mesure où :

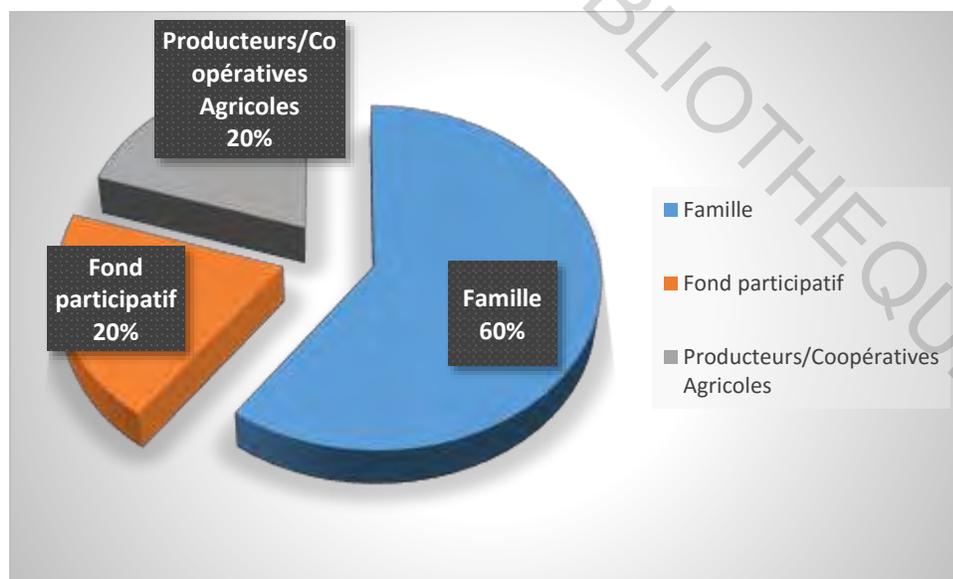
- elle est très crédible auprès des tiers ;
- elle jouit d'une grande capacité de mobilisation de fonds ;
- le risque n'est limité qu'aux apports ;
- la possibilité pour les associés, en principe, de librement céder leurs actions.

1.4 La structure du capital

Le capital social minimum, d'une SA, est fixé à 10.000.000 de F CFA, il est divisé en actions dont le montant nominal est librement déterminée dans les statuts par les actionnaires. Le capital social de la **SOTRATO** sera réparti comme suit, (la détermination du montant sera développée au chapitre 3) :

- Famille 60 %
 - Promoteur 20%
 - Père 20%
 - Oncles 20%
- Fonds participatif : 20%
- Producteurs/Coopératives Agricoles 20% ,

Figure 2: Répartition du capital social de la SOTRATO



Source : Nous-même

II. Organisation et ressources humaines de la SOTRATO

2.1 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. En outre, elle est un agencement entre les différents organes de l'entreprise. Ainsi au sein de la **SOTRATO**, nous aurons :

- des organes opérationnels ;
- des organes fonctionnels ;
- des organes Etats-majors ;
- et la Direction Générale.

2.1.1 La Direction générale (DG)

Sous l'autorité du Directeur Générale, la direction générale de la **SOTRATO** aura pour rôle principale la définition de la politique et de la stratégie globale de l'entreprise. Elle devra pour ce faire définir les objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise ; superviser et gérer les moyens organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques afin de réaliser les objectifs assignés.

2.1.2 Le Secrétariat de Direction (SD)

Véritable pivot de l'entreprise, le **SD** sera chargé de :

- de gérer de l'agenda de la direction, préparer les réunions et déplacements ;
- de relayer les informations ;
- de préparer et organiser les dossiers d'aide à la décision ;
- d'assurer l'interface entre la direction et ses différents interlocuteurs (internes et externes);
- de piloter au besoin une équipe de secrétaire et/ou accompagner et former du personnel administratif ;
- de rédiger les comptes rendus de réunions et documents divers.

2.1.3 Le Contrôle de Gestion (CG)

En position Staff, le Contrôleur de Gestion sera chargé d'établir le schéma directeur du budget, d'analyser la performance de la **DF**, d'élaborer des indicateurs de gestion et assurer leur suivi permanent, de définir les objectifs et reportings, et enfin d'évaluer les activités.

2.1.4 La Direction Financière (DF)

Sous l'autorité du Directeur Financier, la **DF**, a pour principale mission de superviser la gestion financière de la **SOTRATO**. Elle est chargée notamment d'optimiser la gestion des sources de capitaux, de rechercher des financements, les utiliser dans une optique de rentabilité et de maîtrise des risques. Il doit également assurer les relations avec les apporteurs de capitaux. Au sein de la direction Financière, nous aurons les services suivants :

- le Service Trésorerie (DF-T) ;
- le Service de la gestion des risques (DF-GR) ;
- le Service Comptabilité (DF-C) ;
- le Services Généraux (DF-SG).

2.1.5 Direction Production Technique (DPT)

La **DPT** est le moteur de la société. Il s'occupe de l'approvisionnement en matières premières (tomates industrielles), de la transformation de celles-ci en produits finis, de la distribution de ceux-ci et aussi de la planification et l'organisation de la production en tenant compte de tous les paramètres : coûts, quantités, délais, qualité, respect des règles d'hygiène et sécurité. De même, il est en charge de la déclinaison de la stratégie industrielle sur le site de production. Il comprend deux services :

- le Service Technique et gestion des usines (STGU) ;
- le Service Recherche et Développement (SRD).

2.1.6 La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines, la DRH, aura pour principal mission la définition de la politique RH au sein de la **SOTRATO**. Le DRH aura en charge la conception et la proposition d'une politique d'optimisation des ressources humaines. Il devra pour ce faire:

- recruter et intégrer les meilleurs profils ;
- former et développer les compétences des collaborateurs ;

- prévoir et anticiper les besoins RH ;
- organiser la concertation et le dialogue social ;
- procéder à la Gestion de la paie.

Elle comprendra les services suivants :

- le service paie (DRH-P) ;
- le service recrutement (DRH-R) ;
- le service Formation (DRH-F).

2.1.7 La Direction Informatique et Système d'Information (DISI)

La **DISI** sera en charge d'initier, de mettre en œuvre et de veiller au bon respect des procédures de veille et de suivi concernant l'ensemble des problématiques techniques ; de même, elle devra effectuer l'organisation et la protection des Systèmes d'informations, pour assurer leur disponibilité continue et contribuer à la performance de l'entreprise. Et aussi, il faudra assurer l'automatisation des équipements et des machines en utilisant la technologie informatique. Pour cela, elle sera composée de deux services :

- Le Service de l'Informatique, et des Systèmes d'Informations (SISI) ;
- Le Service de l'Automatisme Industriel (SAI).

2.1.8 La Direction Marketing et Commerciale (DMC)

La **DMC** a pour mission principale l'élaboration et la mise œuvre de la politique Marketing et commerciale de la société. Elle est chargée de :

- l'augmentation du chiffre d'affaire ;
- la gestion de la relation client ;
- la définition des stratégies marketing et commerciales ;
- la gestion des approvisionnements et ;
- la recherche de nouveaux débouchés.

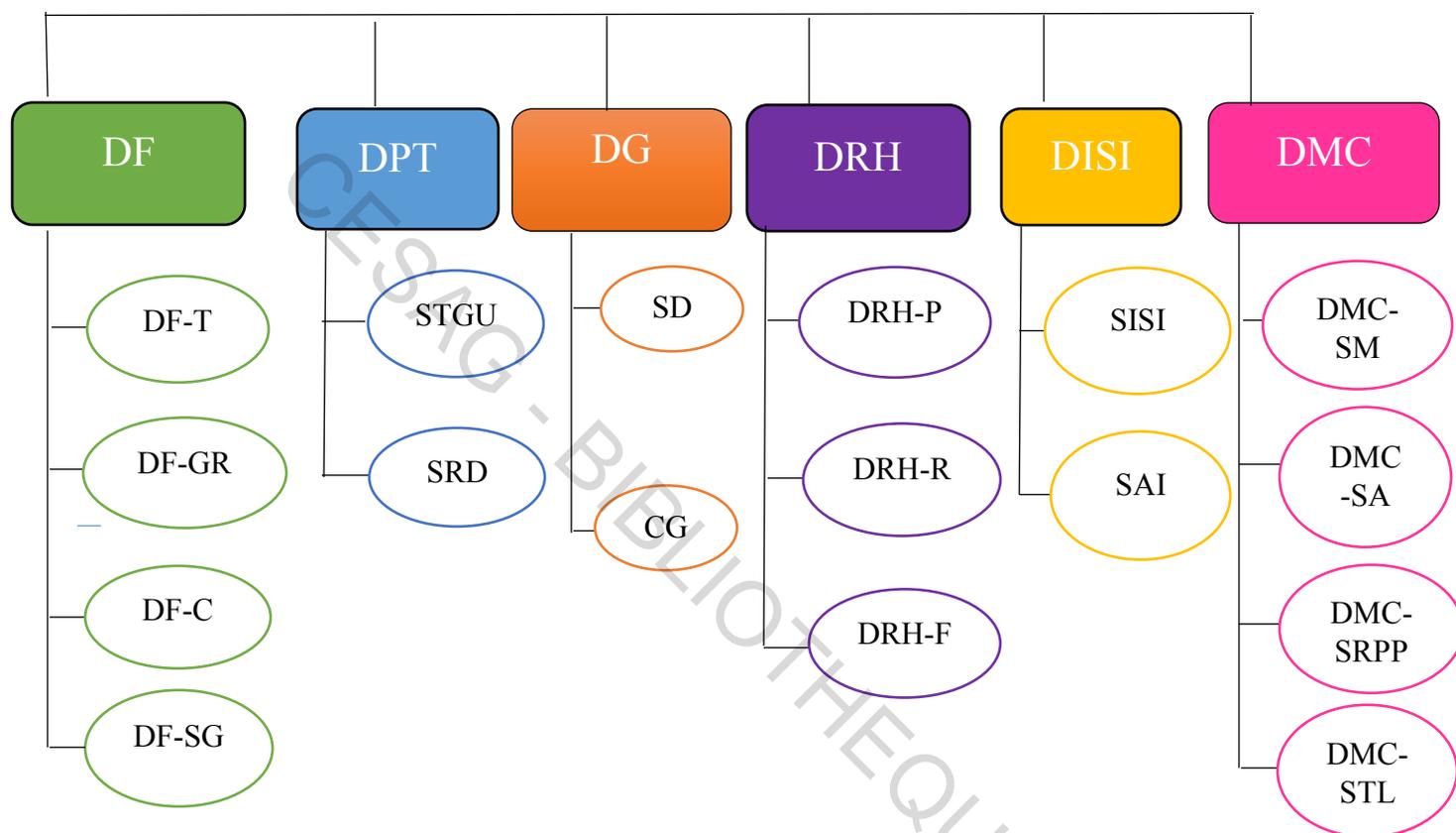
Au sein de la DMC nous avons plusieurs services,

- le Service Marketing (DMC-SM)
- le Service Achat (DMC-SA)
- le Service Relation Publique et Publicité (DMC-SRPP)

- Le service transport et logistique (DMC-STL).

2.2 L'organigramme de la SOTRATO

Figure 3: Organigramme de la SOTRATO



Source : Nous-même

L'exercice du pouvoir au sein de la **SOTRATO** comme le montre l'organigramme sera selon la structure *Staff and Line*²⁴ adoptée. Le mécanisme de coordination des tâches au sein de la **SOTRATO** reposera essentiellement sur la Standardisation sous ses trois formes (des qualifications, des procédés et des produits). Le choix de la structure organisationnelle et du mécanisme de coordination se justifie par la nature et le secteur d'activité dans lequel nous exerçons.

2.3 Le Plan des Ressources Humaines

Le plan des ressources humaines sera formalisé en prenant en compte l'ensemble des actions relatives au recrutement, à la rémunération, à la motivation et à la formation. Pour ce faire, une politique de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences sera définie pour être en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Ainsi, un plan de recrutement sera présenté suivi de la politique de rémunération retenue pour attirer les meilleurs profils. Les actions de motivation et de formation seront aussi présentées pour aller vers la fidélisation du personnel.

2.3.1 Gestion des effectifs et des compétences de l'entreprise

Dans le cadre du plan de développement des ressources humaines, il est prévu pour la première année de démarrer avec un effectif de 53 Agents réparties comme suit :

- Direction générale : 3 Agents ;
- Direction Financière : 5 Agents ;
- Direction des Ressources Humaines : 4 Agents
- Direction Marketing et Commerciale : 5 Agents
- Direction de la Production Technique : 32 Agents
- Direction Informatique et des Systèmes d'Informations : 4 Agents.

²⁴ Cette structure s'est développée aux USA dans les années 70

Elle visait à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent et chefs fonctionnels qui conseillent et influencent.

Selon les besoins en ressources humaines, au fil des années, pour étoffer le personnel déjà présent et disponible, l'effectif à la 5ème année s'établira à 73 personnes soit une évolution de 49% par rapport à la première année. Le détail de l'évolution des effectifs est présenté en (*annexe 2*).

2.3.2 Politique de Rémunération retenue par l'entreprise

La fixation des salaires bruts, est fonction, dans le cadre de notre politique, du niveau d'étude, du nombre d'années d'expérience et du département auquel l'on appartient. Le tableau ci-après fournit quelques éléments des statistiques descriptives sur le niveau de rémunération au sein de la SOTRATO, pour la première année.

Tableau 2: Statistiques descriptives du niveau de rémunération le 1er mois de la 1ère année

Eléments	Valeurs (FCFA)
Moyenne des salaires	521 460
Médiane des salaires	450 000
Mode des salaires	391 500
Minimum des salaires	112 500
Maximum des salaires	1 215 000

Source : Nous-même

Les salaires, connaîtront une revalorisation annuelle, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, du niveau d'étude et du poste. En moyenne, l'ensemble des salaires de la SOTRATO connaîtront une revalorisation annuelle moyenne de 2.5% (*annexe 3*).

2.3.3 Politiques de motivation du personnel

Pour créer un climat de confiance et d'engagement du personnel autour de la vision d'entreprise dégagée par la direction générale, des actions de communication interne et de motivation sont prévues.

Pour les deux premières années, les actions de communication suivantes seront mise en œuvre : la création d'un site web et le développement de l'intranet ;

le lancement dès le démarrage du journal interne chargé de faire connaître à tous le personnel, les actions menées par l'entreprise et aussi de promouvoir le personnel qui se distingueront par leur performance.

Quant aux actions de motivations, l'entreprise compte mettre l'accent sur le renforcement des capacités des agents dans leur différent domaine de pratique puis sur la mise en place d'une prime de performance pour récompenser les agents les plus méritants.

Dans le cadre de la politique de formation des Agents, il est prévu des évaluations semestrielles et annuelles faites par les supérieurs hiérarchiques pour déceler les gaps de compétences à combler puis en fonction des objectifs institutionnelles, prévoir des formations adaptées qui se feront soit en interne soit à l'externe.

III. Montage technique de l'usine de fabrication de tomate

Dans cette partie, il sera question de procéder à l'étude technique du projet à travers le choix de la zone d'implantation de l'unité de production ; la définition de la capacité de production, l'étude de la disponibilité de la matière première, la description du processus de fabrication du double concentré de tomates et la détermination des ressources matérielles.

3.1 Choix de la zone d'implantation de l'unité de production

Le choix de la zone d'implantation, dans la mesure où il détermine les conditions de pérennisation de l'entité, relève d'un choix stratégique. Ainsi, l'unité de production sera implantée au Sénégal plus précisément dans la ville de Matam. En effet, Matam est une ville du Sénégal oriental, située à 410 km à l'est de Saint-Louis. Elle est une bourgade agricole qui s'étend le long du fleuve, face à la Mauritanie, de part et d'autre du centre qui a une vocation plus commerciale.

La région de Matam au Sénégal offre d'importantes opportunités économiques : l'agriculture et l'élevage constituent les principales activités, avec un degré d'intensification variant fortement en fonction de la proximité du fleuve Sénégal. Les cultures pratiquées sont le riz, le maïs, le sorgho et le maraîchage (tomates, oignons, patate douce, gombo...).

Le milieu confère au bassin du fleuve Sénégal un avantage par rapport à de nombreuses autres régions agricoles : en plus des températures élevées et d'une forte exposition au soleil, l'eau est disponible en grande quantité et la qualité des sols est favorable.

Grenier potentiel du pays, cette région souffre cependant de son enclavement et de la forte désertion de sa jeunesse qui migre massivement vers les grandes villes ou à l'étranger.²⁵

3.2 Définition de la capacité de production de la SOTRATO

La **SOTRATO**, implantée sur 2 ha de surface, aura une capacité installée de 10 000 tonnes / an. La production moyenne sur les 5 premières années est estimée à 29 000 tonnes avec 5.000 tonnes la première année et la deuxième année, 6 000 tonnes/an les deux années suivantes et 7 000 tonnes la dernière année, soit 70 % de sa capacité. En moyenne, sur les 5 premières années, l'unité tournera à 60 % de sa capacité.

Tableau 3: Evolution de la production

Marchés	Années				
	1	2	3	4	5
Marché Sénégalais(ms)	5000t	5000t	6000t	6000t	6500t
Marché Malien (mm)					500t
Quantité produite	5000t	5000t	6000t	6000t	7000 t

Source: Nous-même

3.3 Disponibilité de la matière première

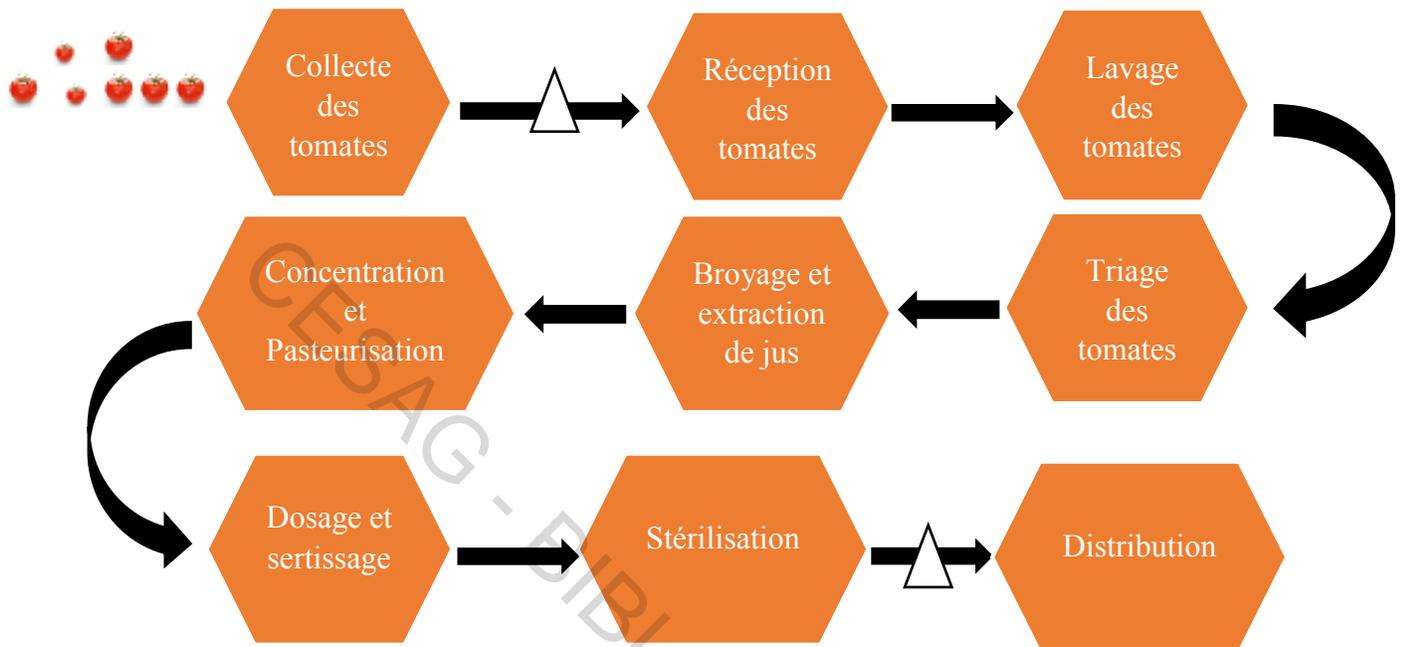
La disponibilité de la tomate industrielle ne constitue pas pour les industrielles Sénégalais un problème. En effet la production des tomates industrielles permet généralement d'avoir au moins 80 000t par campagne. Cette tomate est principalement destinée aux industriels locaux. En plus, la ville de Saint-Louis est à proximité des zones de production des tomates industrielles et cela constitue un atout majeur pour les agro-industries intervenant dans la transformation des tomates industrielles.

En plus de la disponibilité de la tomate industrielle au Sénégal, il existe la possibilité d'importer le triple concentré de tomate de la chine.

²⁵ [https://fr.wikipedia.org/wiki/Matam_\(S%C3%A9n%C3%A9gal\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Matam_(S%C3%A9n%C3%A9gal)) , page consultée le lundi 18/07/2016

3.4 Processus de fabrication du Double concentré de tomates

Figure 4: Schéma technique



Source : Nous-même

Le processus de fabrication du double concentré de tomates est le suivant :

- **Collecte** : Les tomates seront transportées par nos soins. Elles seront conditionnées dans des casiers agricoles, puis transportées dans des camions, vers notre usine.
- **Réception** : Les tomates acceptées conformes aux normes, sont déchargées et lavées avec de l'eau à haut débit afin d'enlever le reste de terre, boue et petite feuille. Les tomates sont transvasées de bassin en bassin dans un flot d'eau courante qui débarrasse des dernières impuretés, cela dans le respect de la marche en avant qui consiste à imposer un seul sens au flux de production, cela pour limiter au maximum les risques de toute contamination.
- **Triage** : Après lavage, les tomates sont acheminées vers la chaîne de triage ou elles sont rincées au moyen des douches d'eau et triées manuellement par des ouvriers qui enlèvent

les tomates détériorées ainsi que les feuilles ou autres impuretés résiduelles, ayant échappée au lavage.

- **Broyage et extraction du jus :** Les tomates triées passent dans un broyeur à une température de l'ordre de 70°C pour l'obtention d'un mélange de jus, pépins et épiderme par la suite ce mélange passe à travers une passoire qui fait la séparation du jus et de la phase solide constituée de l'épiderme.
- **Concentration et pasteurisation :** Le jus passe dans un évaporateur pour l'extraction d'eau et l'obtention d'un concentré de tomate de l'ordre de 28% minimum par la suite le produit subit une pasteurisation à une température de 92°C.
- **Dosage et sertissage :** Le produit est rempli dans des boites métalliques et par la suite ces boites passent dans une sertisseuse pour leur fermeture.
- **Stérilisation :** Les boîtes remplies passent dans un tunnel de pasteurisation à une température de 97°C, ce traitement thermique permet de préserver le produit de toutes bactéries sans altérer sa valeur nutritive. Ensuite les boîtes sont rapidement refroidies afin d'éviter que le concentré de tomate ne continue à cuire.

3.5 Détermination des ressources matérielles

Les ressources matérielles, concerne l'ensemble des immobilisations dont nous aurons besoin pour la mise en place effective et le fonctionnement de l'unité de transformation. Il s'agit, du terrain, les différents bâtiments, le matériel de production, le matériel de transport (ou roulant), les matériels et mobiliers de bureau.

Aussi prévoyons-nous une durée de 3 ans, à partir de la date de signature du contrat du permis d'industrialisation pour la réception complète de l'usine.

IV. Stratégie et actions Marketing de la SOTRATO

4.1 Stratégie marketing

La stratégie marketing est un ensemble de choix relatif à la segmentation, au ciblage et au positionnement dans un but de créer de la valeur pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La stratégie marketing de l'entreprise définit d'abord les objectifs marketings poursuivis pour ensuite décliner les différentes catégories de clients potentiels qui seront visées puis le choix des

segments prioritaires à desservir et le positionnement qu'il convient de retenir pour se différencier des concurrents auprès de ces cibles.

4.1.1 Objectifs marketing

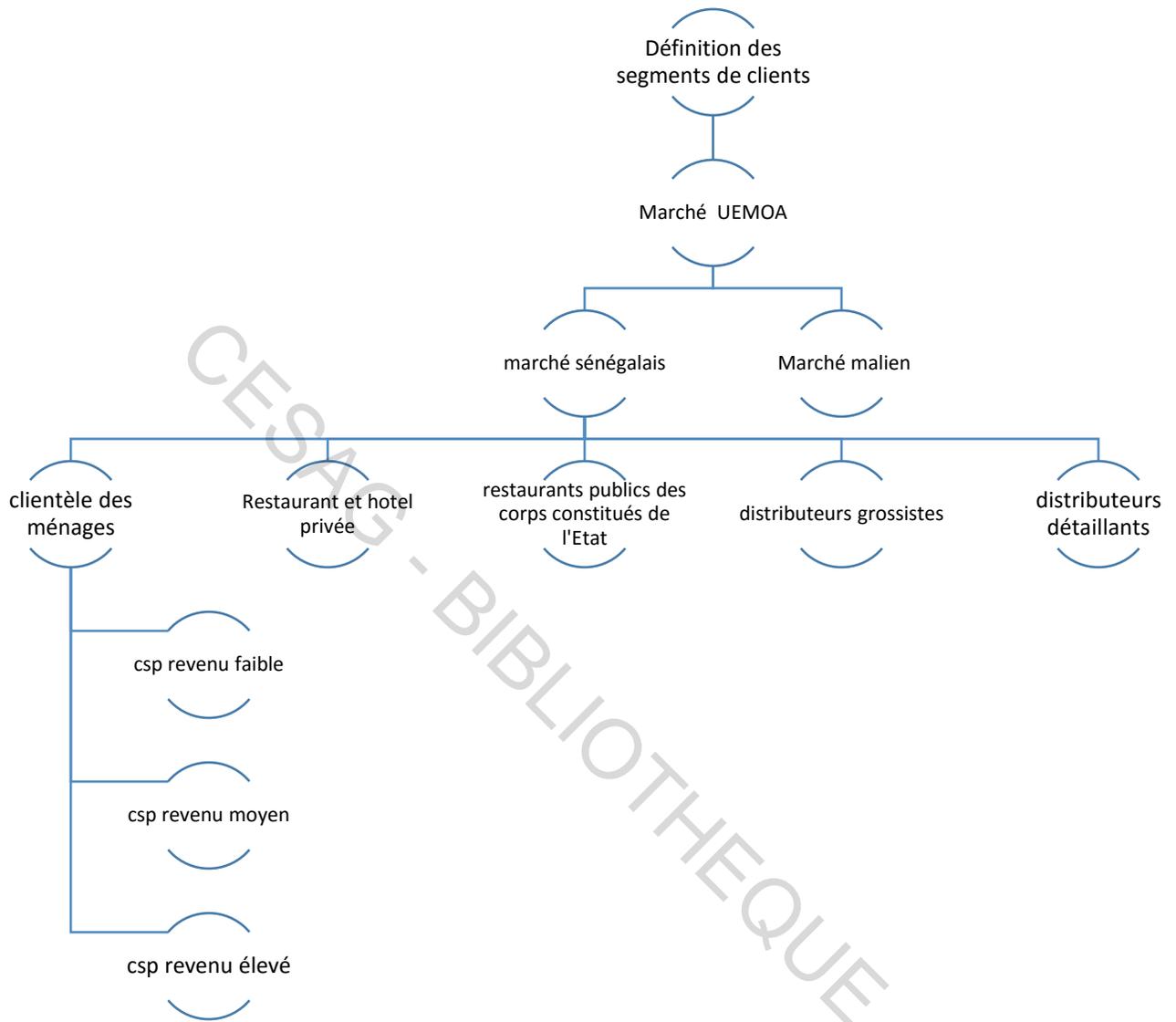
Sur les 5 premières années de l'exploitation, l'entreprise souhaite réaliser un chiffre d'affaire moyen annuel de 2 000 000 000 FCFA avec un taux de croissance annuel de 10 %. Ce chiffre représente une part de marché de 20 % considérée comme étant l'objectif secondaire de l'entreprise. A travers cette part de marché, l'entreprise veut se positionner comme un vrai challenger et un régulateur du marché qui vient donner une nouvelle orientation à la production de la tomate de conserve avec une prise en compte des exigences écologiques et sanitaires des populations.

4.1.2 La segmentation

La segmentation marketing, consiste à découper le marché de nature hétérogène en sous-ensemble homogènes, en d'autres termes, la segmentation consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de la **SOTRATO**.

Les critères définis pour la segmentation sont : la zone géographique, l'usage du produit. Le schéma ci-après présente les segments obtenus selon les critères préétablis.

Figure 5: Critères de segmentation et identification de segments de SOTRATO



Source : Nous-même

4.1.3 Le ciblage

Le ciblage consiste à choisir parmi les segments identifiés ceux qui représentent le meilleur potentiel pour la **SOTRATO**.

Au regard du schéma de segmentation de la figure 5, sur les quatre premières années l'accent sera mis sur le marché Sénégalais en envisageant une pénétration très poussée aillant plusieurs segments et utilisant plusieurs circuits de commercialisation. En effet, les différents segments ciblés sur le marché sénégalais sont d'abord la clientèle des ménages regroupés en trois catégories :

- les ménages ayant un revenu faible ;
- les ménages ayant un revenu moyen ;
- les ménages ayant un revenu élevé.

Nous avons ensuite la clientèle des restaurants et hôtels ; la clientèle des restaurants publics et corps constitués de l'Etat ; celles des distributeurs grossistes et des distributeurs détaillants.

4.1.4 Le positionnement

Le positionnement consiste à conférer à la marque ou au produit une place spécifique dans l'esprit des clients.

La conserve de tomate que nous proposons s'inscrit dans un positionnement minimal de moyen de gamme ; ce qui permet de prendre en compte des normes sanitaires exigées par la certification internationale afin de préparer l'internationalisation de l'entreprise.

Pour respecter ce positionnement, l'accent est mis sur :

- la sélection des tomates fraîches à collecter ;
- l'origine de la purée importée de l'extérieur ;
- l'usage d'un conditionnement très pratique et respectant les consignes de la protection de l'environnement ;
- la couleur rouge du concentré de tomates ;
- le goût du concentré de tomates.

4.2 Marketing Mix

Notre marketing mix ou encore le marketing opérationnel concerne les différentes stratégies à établir sur la base du cycle de vie du produit. Nous estimons que les deux premières années

constitueront la phase de lancement et les 4 dernières années constitueront le stade primaire de la phase de croissance.

4.2.1 La politique du produit

Notre politique de produit sera étudiée à travers les caractéristiques du produit, la marque et le packaging.

- **Les caractéristiques du produit** : Le double concentré de tomates produit par la SOTRATO sera un double concentré issu de la transformation de la tomate industrielle et suivant des procédés bien définis. Contrairement au double concentré de tomates local, elle sera de couleur plus rouge, avec un goût plus adouci. Elle sera à destinations des marchés et des supermarchés pour les ménages et les restaurants ;
- **La marque** : Le double concentré de tomates de la SOTRATO sera commercialisé sous la marque « **Nèkhna** » qui signifie « c'est bon » en wolof, la langue populaire parlée au Sénégal ;
- **Le packaging** : les produits seront emballés dans des boîtes de conserve de 400g, de 800g et de 2 kg ainsi que dans des sachets de 70g ;
- **Stratégies** : en phase de lancement, nous opterons pour une spécialisation produit. En phase de croissance, nous opterons pour une extension de la gamme et une diversification-marché.

4.2.2 La politique de prix

Nous fixerons nos prix en fonction des prix en vigueur que nous avons détaillés plus haut. Nous optons pour une stratégie de pénétration pour être en cohérence avec le positionnement souhaité. Pour ce faire, la stratégie de domination par les coûts est nécessaire.

Le prix aux consommateurs sera fixé à 1 200 F CFA le kilogramme ; et la durée de la créance client à 30 Jours.

4.2.3 La politique de distribution et de communication

Notre marché concerne toute la population du Sénégal et pour la distribution nous utiliserons trois types de circuits :

- le circuit direct à hauteur de 25% ;
- le circuit court à hauteur de 25% ;
- le circuit long à hauteur de 50%.

Concernant la politique de communication dans le cadre du lancement des produits, la stratégie adoptée sera une campagne publicitaire qui sera entreprise auprès de la clientèle cible afin d'attirer leur attention. Il sera utilisé pour cela les chaînes de télévisions et de radios ainsi que les affiches publicitaires disposées dans les villes. Il sera également organisé périodiquement des tours dans les villes avec des camions décorés à l'effigie de la société pour présenter les produits aux clients et pour organiser des jeux tombolas.

Il sera également mis en place un site internet assez dynamique, qui permettra à l'entreprise de communiquer sur elle-même et ses produits.

En résumé, la **SOTRATO** sera une SA, et sera située dans la ville de Saint-Louis à l'embouchure du fleuve Sénégal. Elle sera spécialisée dans la transformation de tomate industrielle en double concentré de tomates qu'elle commercialisera à l'intérieur du pays.

Ce chapitre a procédé à la présentation de l'unité de production en exposant son mode d'organisation, son fonctionnement, le plan des ressources humaines, l'étude Technique, et la Stratégie Marketing que nous entendons mettre en place. Le chapitre suivant sera consacré à l'évaluation du coût du projet, de la rentabilité et des modalités de financement.

CHAPITRE 3 : COÛT DU PROJET ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET

Ce chapitre sera consacré à l'évaluation du coût et des besoins d'investissements du projet, aux modalités de financement, à l'étude de la rentabilité financière et économique et aussi à la gestion des risques encourus dans le cadre de l'activité.

I. Besoins en investissements et coût du projet SOTRATO

Il s'agira pour nous de présenter, dans cette partie, le détail des investissements, les charges du personnel et les frais généraux, la détermination du Besoin en Fonds de roulement et le compte de résultat prévisionnel.

1.1 L'investissement total

Pour la mise en œuvre du projet et pour le démarrage effectif de l'unité de production, il sera nécessaire de mettre en place un certain nombre d'investissements. Ces investissements s'élèvent à **1.216.317.045 F CFA**. Le détail des investissements est contenu dans le tableau ci-après.

Tableau 4: le détail des investissements

N°compte	Eléments	Qtés	Montants	Durée d'amort
20	Charges immobilisées		121 318 653	3
	Frais de constitution	1	20 000 000	
	Frais de prospection	1	10 000 000	
	Honoraire (10%)	1	91 318 653	
21	Investissements incorporels		15 500 000	15
	Logiciels		15 500 000	
	<i>logiciel comptable SAARI</i>	1	500 000	
	<i>logiciel de gestion administrative</i>	1	5 000 000	
	<i>Logiciel industriel</i>	1	10 000 000	
	Investissements corporels		867 686 531	
22	Terrain	1	50 000 000	
23	Bâtiments		235 000 000	25
	<i>Bâtiment de production</i>	2	80 000 000	
	<i>Magasin de stockage de matières premières</i>	2	25 000 000	
	<i>Magasin de stockage de produit finis</i>	2	25 000 000	
	<i>Bâtiment administratif</i>	1	45 000 000	
	<i>Autres bâtiments</i>	5	60 000 000	

23	Aménagements		24 000 000	
	<i>installations techniques</i>		12 000 000	
	<i>Aménagements de bureaux</i>		5 000 000	
	<i>autres installations et agencements</i>		7 000 000	
24	Matériels		558 686 531	
241	<i>Matériels de Production</i>		<i>317 686 531</i>	<i>10</i>
	Containers de stockage	5	6 559 570	
	Matériel de lavage par jet d'eau	2	15 480 585	
	Broyeur à peignes	1	27 550 194	
	Echangeurs tubulaires pour préchauffage	2	5 378 847	
	Tamiseur cylindrique	2	27 812 576	
	Evaporateur	1	73 900 115	
	Echangeur thermique de pasteurisation	2	99 246 294	
	Doseuse	1	39 259 026	
	Chaudière	2	8 396 249	
	Groupe de froid	2	5 903 613	
	Transformateur électrique	1	5 575 634	
	Des bascules	2	2 623 828	
244	<i>Matériels et Mobiliers</i>		<i>35 000 000</i>	<i>10</i>
	équipements de bureau	60	15 000 000	
	Matériel informatique	40	12 000 000	
	Autres matériels et mobiliers	20	8 000 000	
245	<i>Matériels de transport</i>		<i>156 000 000</i>	<i>5</i>
	Véhicule utilitaires 4x4	2	36 000 000	
	Camions bennes 6x4	2	90 000 000	
	Chariot élévateur et transpalettes	3	10 000 000	
	Autres véhicules	2	20 000 000	
248	Autres matériels	20	50 000 000	5
	Investissement Total		1 004 505 184	
	BFR Global		211 811 860	
	Coût total du projet		1 216 317 045	

Source : Nous-même

1.2 Les charges de personnel et les frais généraux

Comme mentionné dans le chapitre précédent, au niveau du plan des ressources humaines, La fixation des salaires bruts, dépend du niveau d'étude, du nombre d'années d'expérience et du département auquel l'on appartient.

Les salaires, connaîtront une revalorisation annuelle, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, du niveau d'étude et du poste. Les charges de personnel s'élèvent à **202.392.000 F CFA**, la première année, puis compte tenu des revalorisations, elles s'élèveront à **278.210.700 F CFA** à la cinquième année. Sur l'ensemble de la période, les charges de personnel totales seront de **1.202.974.740 F. CFA**. La masse salariale moyenne est de **240.594.948 F CFA**. Le tableau suivant nous donne les détails des charges de personnel annuel.

Tableau 5 : Charges de personnel

Détermination des charges de personnel									
Département	Niveaux requis	Années d'expérience	Salaire Mensuel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Direction Générale									
Directeur Générale	BAC +5 ou plus	10 ans min	1 215 000	14 580 000	14 580 000	15 309 000	15 309 000	15 309 000	
Secrétariat de direction	BAC +3	3 ans min	292 500	3 510 000	3 510 000	3 580 200	3 580 200	3 580 200	
Contrôle de Gestion	BAC+5	3 ans min	450 000	5 400 000	5 400 000	11 124 000	11 124 000	11 124 000	
Direction Financière									
Directeur Financier	BAC +5 ou plus	5 ans min	810 000	9 720 000	9 720 000	10 108 800	10 108 800	10 108 800	
Service trésorerie	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	9 677 880	9 677 880	
Service Gestion des risques	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	4 838 940	4 838 940	
Service Comptabilité	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	9 677 880	9 677 880	9 677 880	
Services Généraux	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	4 838 940	4 838 940	
Direction Production Technique									
Directeur production Technique	BAC +5 ou plus	5 ans min	1 035 000	12 420 000	12 420 000	13 165 200	13 165 200	13 165 200	
Service Technique et gestion des usines	BAC +4 min	3 ans min	454 500	10 908 000	10 908 000	10 908 000	17 016 480	17 016 480	
Service Recherche et Développement	BAC +4 min	3 ans min	454 500	10 908 000	10 908 000	17 016 480	17 016 480	17 016 480	
Chauffeurs	-	-	130 500	10 962 000	10 962 000	10 962 000	10 962 000	10 962 000	
Ouvriers usine	-	-	112 500	27 000 000	27 000 000	34 425 000	41 310 000	48 195 000	
Direction des Ressources Humaines									
Directeur des ressources humaines	BAC +5 ou plus	5 ans min	810 000	9 720 000	9 720 000	10 108 800	10 108 800	10 108 800	
Service paie	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	9 677 880	9 677 880	9 677 880	
Service recrutement	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	4 838 940	4 838 940	
Service Formation	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	4 838 940	4 838 940	
Direction info et système d'information									
Dir informatique et système d'information	BAC +5 ou plus	5 ans min	810 000	9 720 000	9 720 000	10 108 800	10 108 800	10 108 800	
Service info & des systèmes d'info	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	4 838 940	4 838 940	
Service de l'Automatisme industriel	BAC +4 min	3 ans min	391 500	4 698 000	4 698 000	4 838 940	9 677 880	9 677 880	
Direction Marketing et Commerciale									
Directeur marketing et commercial	BAC +5 ou plus	5 ans min	1 066 500	12 798 000	12 798 000	13 565 880	13 565 880	13 565 880	
Service Marketing	BAC +4 min	3 ans min	468 000	5 616 000	5 616 000	11 681 280	11 681 280	11 681 280	
Service Achat	BAC +4 min	3 ans min	468 000	5 616 000	5 616 000	5 840 640	5 840 640	5 840 640	
Service relation publique et publicité	BAC +4 min	3 ans min	468 000	5 616 000	5 616 000	11 681 280	11 681 280	11 681 280	
Service transport et logistique	BAC +4 min	3 ans min	468 000	5 616 000	5 616 000	5 840 640	5 840 640	5 840 640	
Masse salariale				13 036 500	202 392 000	202 392 000	248 654 340	271 325 700	278 210 700

Source : Nous-même

En ce qui concerne les frais généraux, ils s'élèveront à **1.483.730.557 F CFA**, la première année et connaîtront une croissance moyenne de 3% par an pour se situer à **1.669.951.814 F CFA**. Sur l'ensemble de la période, le total des frais généraux est estimé à **7.877.327.035 F CFA**. Le tableau ci-après donne les détails des frais généraux annuels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6: Frais généraux annuels

Frais Généraux	Années					Total
	1	2	3	4	5	
Electricité et Eau	94 205 115	97 031 268	99 942 206	102 940 472	106 028 687	500 147 748
Achats de carburants	109 905 967	113 203 146	116 599 241	120 097 218	123 700 134	583 505 706
Emballages	62 803 410	64 687 512	66 628 137	68 626 982	70 685 791	333 431 832
Fournitures de bureaux	31 401 705	32 343 756	33 314 069	34 313 491	35 342 896	166 715 916
Prime d'assurance de véhicules	47 102 557	48 515 634	49 971 103	51 470 236	53 014 343	250 073 874
Sous-traitance	47 102 557	48 515 634	49 971 103	51 470 236	53 014 343	250 073 874
Redevance de crédit-bail	62 803 410	64 687 512	66 628 137	68 626 982	70 685 791	333 431 832
Loyers et Charges locatives	47 102 557	48 515 634	49 971 103	51 470 236	53 014 343	250 073 874
Réfections et réhabilitations	62 803 410	64 687 512	66 628 137	68 626 982	70 685 791	333 431 832
Entretien des machines et installation	94 205 115	97 031 268	99 942 206	102 940 472	106 028 687	500 147 748
Entretiens des engins et véhicules	62 803 410	64 687 512	66 628 137	68 626 982	70 685 791	333 431 832
Divers produits d'entretien	47 102 557	48 515 634	49 971 103	51 470 236	53 014 343	250 073 874
Entretien des bureaux et locaux	94 205 115	97 031 268	99 942 206	102 940 472	106 028 687	500 147 748
Petits outillages et équipements sécurisés	94 205 115	97 031 268	99 942 206	102 940 472	106 028 687	500 147 748
Tenue du personnel	7 850 426	8 085 939	8 328 517	8 578 373	8 835 724	41 678 979
Documentation, études et recherche	78 504 262	80 859 390	83 285 172	85 783 727	88 357 239	416 789 790
Transports et déplacement	94 205 115	97 031 268	99 942 206	102 940 472	106 028 687	500 147 748
Assurances	47 102 557	48 515 634	49 971 103	51 470 236	53 014 343	250 073 874
Frais publicitaires	125 606 820	129 375 024	133 256 275	137 253 963	141 371 582	666 863 664
Poste et télécommunication	62 803 410	64 687 512	66 628 137	68 626 982	70 685 791	333 431 832
Services bancaires	7 850 426	8 085 939	8 328 517	8 578 373	8 835 724	41 678 979
Autres Charges	31 401 705	32 343 756	33 314 069	34 313 491	35 342 896	166 715 916
Total des charges externes	1 413 076 721	1 455 469 023	1 499 133 094	1 544 107 087	1 590 430 299	7 502 216 224
Impôts et taxes	70 653 836	72 773 451	74 956 655	77 205 354	79 521 515	375 110 811
Totaux	1 483 730 557	1 528 242 474	1 574 089 748	1 621 312 441	1 669 951 814	7 877 327 035

Source : Nous-même

1.3 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR sera constitué de l'ensemble des charges que la **SOTRATO** devra couvrir sur les cinq premiers mois. Le BFR de la **SOTRATO** la première année est de **211.811.860 F CFA**. Sur les autres exercices les BFR seront nul car nous estimons que l'entreprise disposera déjà de ressources suffisantes lui permettant de couvrir l'ensemble de ses besoins.

Le tableau ci-après, donne des détails sur l'évolution de ce BFR.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: Evolution du BFR sur les 5 premiers mois

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Total
Client	191 750 000	191 750 000	230 100 000	230 100 000	230 100 000	
Stock de produit fini	72 000 000	96 000 000	48 000 000	72 000 000	48 000 000	
Recettes	263 750 000	287 750 000	278 100 000	302 100 000	278 100 000	1 409 800 000
MP	125 000 000	125 000 000	125 000 000	125 000 000	125 000 000	
Var.stock de MP	31 250 000	31 250 000	31 250 000	31 250 000	31 250 000	
Autres Charges	39 608 333	39 608 333	39 608 333	39 608 333	39 608 333	
Impôt et taxes	6 750 000	6 750 000	12 600 000	12 600 000	12 600 000	
Charge de personnel	16 866 000	16 866 000	16 866 000	16 866 000	16 866 000	
Frais Financiers	16 613 295	16 613 295	16 613 295	16 613 295	16 613 295	
Dépenses	236 087 628	236 087 628	241 937 628	241 937 628	241 937 628	1 197 988 140

BFR = 211 811 860 F CFA

Source : Nous-même

1.4 Le compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel laisse entrevoir que la **SOTRATO** connaît un résultat net négatif de **407.481.673 F CFA** la première année ; cela est principalement dû à la faiblesse du chiffre d'affaire et à l'importance des stocks et des charges de production. Toutefois à partir de la Deuxième année la **SOTRATO** parvient à résorber sa perte de la première année pour se retrouver avec un bénéfice net de **175.249.472 F CFA** la deuxième année. Sur les trois prochains exercices, la **SOTRATO** continuera sur la même lancée avec des résultats positifs et elle dégagera un bénéfice net moyen de **287.257.051 F CFA**.

La valeur ajoutée moyenne sera de **1.115.584.593 F CFA** sur les cinq premières années, néanmoins elle demeure négative la première année. Le résultat d'exploitation prévisionnel est de **517.448.763 F CFA** en moyenne. L'entreprise réalise un résultat d'exploitation négatif à la première année de **283.890.762 F CFA**, c'est à la partir de la deuxième année que ce résultat devient positif.

A la première année, la capacité d'autofinancement de la **SOTRATO** est négative et est de **280.213.469 F CFA** et sur la période, l'entreprise dégage une CAF moyenne de **644.797.933 F CFA**. Le tableau suivant, nous donne les détails sur le compte de résultat prévisionnel de la **SOTRATO**.

Tableau 8: Compte de résultat prévisionnel

	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaires	2 684 500 000	3 221 400 000	4 141 800 000	4 371 900 000	5 330 650 000
production stocké	720 000 000	384 000 000	288 000 000	144 000 000	24 000 000
Total Produit	3 404 500 000	3 605 400 000	4 429 800 000	4 515 900 000	5 354 650 000
MP	1 500 000 000	1 200 000 000	1 440 000 000	1 400 000 000	1 650 000 000
Var.stock de MP	375 000 000	75 000 000	90 000 000	50 000 000	75 000 000
Autres Charges	1 413 076 721	1 455 469 023	1 499 133 094	1 544 107 087	1 590 430 299
Impôt et taxes	70 653 836	72 773 451	74 956 655	77 205 354	79 521 515
Valeur Ajoutée	45 769 443	802 157 526	1 325 710 252	1 444 587 559	1 959 698 186
Charge de personnel	202 392 000	202 392 000	248 654 340	271 325 700	278 210 700
Excédents Brut d'Exploitation	- 156 622 557	599 765 526	1 077 055 912	1 173 261 859	1 681 487 486
Dotations aux amortis	127 268 204	254 536 408	381 804 612	468 633 266	555 461 919
Résultat d'exploitation	- 283 890 762	345 229 118	695 251 299	704 628 594	1 126 025 567
Frais Financiers	118 590 912	94 872 729	71 154 547	47 436 365	23 718 182
Résultat Avant impôt	- 402 481 673	250 356 388	624 096 752	657 192 229	1 102 307 385
Impôt sur les sociétés	5 000 000	75 106 916	187 229 026	197 157 669	330 692 215
Résultat Net	- 407 481 673	175 249 472	436 867 726	460 034 560	771 615 169
Dotations aux amortis	127 268 204	254 536 408	381 804 612	468 633 266	555 461 919
CAF	- 280 213 469	429 785 880	818 672 339	928 667 826	1 327 077 088

Source : Nous-même

II. Modalités de financement de la SOTRATO

2.1 Les modalités de financement

Le choix du mode de financement reste l'une des préoccupations majeures auxquelles sont confrontés les détenteurs de projets. Elle revêt un double enjeu celui de l'accès au financement et celui du coût du financement, chose qui n'est pas aisé. Ainsi nous présenterons dans cette partie la façon dont nous comptons mobiliser les fonds.

Le coût total de ce projet est évalué à **1.174.317.045 F CFA**. Pour financer cet investissement nous opterons pour un financement mixte : le financement interne par fonds propres d'une part et le financement externe par emprunt auprès de différentes institutions.

2.1.1 La structure des fonds propres

Les fonds propres sont évalués à **293.579.261 F CFA**. Ces fonds propres seront ouvert aux producteurs ou coopératives de producteurs de tomate à hauteur de 20%, le but étant de les faire participer de façon active à la création et à l'élargissement de la chaîne de valeur ; aux fonds participatif à hauteur de 20%.

Nous, les promoteurs du projet, nous espérons fournir un financement à hauteur de 60% du capital social de notre projet. Soit un montant de **176.147.557 FCFA**.

2.1.2 Le financement par emprunts bancaire

Lors de l'étude de rentabilité du projet, nous avons simulé un emprunt de **880.737.783 F CFA** au taux de 13%. Cet emprunt servira à financer le Besoin en Fonds de Roulement nécessaire au démarrage du projet et son fonctionnement au cours des cinq premières années. Il faut noter néanmoins que ce ne sera que 35% soit **308.258.224 F FCFA** de ce montant qui sera mobilisé sous forme de concours bancaire auprès des banques. L'amortissement de ce montant se fera sur cinq ans à des taux (selon les banques) négociés. Les conditions de banques seront également négociées en vue de l'optimisation de notre gestion de trésorerie.

2.1.3 Le financement par Private Equity

Ces dernières années l'on assiste au développement fulgurant du private equity en Afrique. Dès son origine, le private equity a participé au développement des économies, d'entreprises et secteurs d'activités en Afrique.

Dans la quête de financement de notre projet, nous présenterons le projet à certaines privées equity qui sont présentes dans la sous-région notamment au Sénégal, il s'agit du *Fonds souverain d'investissement stratégique* (FONSIS), de *Teranga Capital* et d'*Advanced Finance and Investment Group*, plus connue sous le nom d'AFIG Funds. Nous espérons pouvoir lever auprès d'elles 40% du montant à emprunter soit **352.295.113 F CFA**.

2.1.4 Le financement Participatif ou le crowdfunding

Le Crowdfunding pourrait être traduit littéralement par le financement par la foule. C'est une autre façon pour les entreprises, les particuliers, les détenteurs de projet de récolter des fonds pour leur projets. Dans la plupart des cas, c'est le rassemblement d'un nombre important de personnes investissant un petit montant qui permettent aux porteurs de projets de trouver des fonds. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et aux réseaux sociaux. Le financement participatif peut prendre la forme d'un don (*donation crowdfunding*), de récompense (*ou don avec contrepartie*), le prêt (*credit crowdfunding*) et l'investissement en capital (*Equity crowdfunding*). Cependant peu sont les détenteurs de projets en Afrique qui utilisent ce mode de financement pourtant simple et accessible à tous. Nous profiterons de cette opportunité et espérons lever 15% du montant à emprunter soit **132.110.668 F CFA** via le crowdfunding.

2.1.5 Le financement par crédit-bail

Le crédit-bail est un contrat de location d'un actif sur une durée déterminée, passée entre une entreprise industrielle ou commerciale et un établissement spécialisé propriétaire de cet actif, et assorti d'une promesse de vente (option d'achat) de cet actif à l'échéance du contrat. Ce type de financement pourrait nous permettre de financer une partie de nos immobilisations au cours des cinq premières années ce qui nous permettrait de réduire substantiellement les coûts liés au démarrage du projet. Nous l'évaluons à 10% de la somme à emprunter soit **88.073.778 F CFA**

2.1.6 Le financement par le crédit fournisseur

Le crédit fournisseurs consiste en l'octroi par les fournisseurs de délais de règlement. Pour notre projet, nous prévoyons négocier avec nos fournisseurs de matière première (manioc) l'obtention de délai de règlement avantageux ; nous convenons de façon prévisionnelle 40 à 45 jours pour notre entreprise.

III. Etude de la rentabilité du projet SOTRATO

Il s'agira dans cette partie d'évaluer de la rentabilité du projet à travers les indicateurs de rentabilité ; et de présenter le plan de financement du projet ainsi que l'analyse de quelques ratios financiers.

3.1 Les indicateurs de rentabilité

Les indicateurs de rentabilité que nous avons choisis pour évaluer ce projet sont :

- La Valeur Actuelle Nette (VAN) ;
- Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) ;
- Le Délais de Récupération du Capital (DRC).

3.1.1 La Valeur Actuelle Net (VAN)

La Valeur Actuelle Nette représente la somme des flux de trésorerie actualisés de laquelle est déduite la valeur des dépenses d'investissement. La Valeur Actuelle Nette de ce projet est positive et s'établit à **1.555.031.475 F CFA**. Les *cash-flows* ont été actualisés au taux de **11 %²⁶** lequel représente le Coût Moyen Pondéré du Capital. Le coût des capitaux propres étant estimé à **15 %²⁷** et à **13 %²⁸** le Coût de l'emprunt.

²⁶ CMPC= (25%*15%) + (75%*13%)*(1-0.3) = 11 %

²⁷ Taux sans risque 6,5% + Prime de risque 8,5%

²⁸ Taux pris auprès des banques

Tableau 9 : Calcul de la VAN, du TRI et du Délai de récupération

Années	0	1	2	3	4	5
1- Immobilisations	1 004 505 184					
2- BFR	211 811 860	-	-	-	-	-
A- TOTAL FLUX D'INVESTISSEMENT=1+2	1 216 317 045	-	-	-	-	-
3- Résultats nets		- 527 286 673	73 466 672	304 775 626	319 935 160	599 967 469
4- Amortissements		127 268 204	254 536 408	381 804 612	468 633 266	555 461 919
5-intérêt de l'emprunt		118 590 912	94 872 729	71 154 547	47 436 365	23 718 182
B- TOTAL FLUX D'EXPLOITATION =3+4	-	- 161 622 557	524 658 609	889 826 886	976 104 190	1 350 795 270
7- Valeur résiduelle						383 543 266
8- Récupération BFR						211 811 860
D- TOTAL FLUX DE DESINVESTISSEMENT= 7+8	-	-	-	-	-	595 355 126
CASH FLOWS (FLUX DE TRESORERIE)	- 1 216 317 045	- 161 622 557	524 658 609	889 826 886	976 104 190	1 946 150 396
CASH FLOWS (FLUX DE TRESORERIE) ACTUALISES		- 146 165 551	429 104 341	658 164 842	652 932 648	1 177 312 239
VAN	1 555 031 475					
TRI	36%					
DRC	2 ans 11 mois 15 j					

Source : Nous-même

3.1.2 Le taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération

Le TRI ou encore le TIR, est le taux qui égalise la valeur actuelle des recettes et celle des dépenses générées par le projet. Il mesure l'efficacité marginale d'un projet. Dans le cadre de notre projet, ce taux est de **36 %**, supérieur au taux d'actualisation qui, rappelons-le, est de **11 %**. Ce qui confirme que le projet est rentable.

Pour ce qui est du Délai de Récupération, il mesure le temps nécessaire pour que les flux nets d'exploitations actualisés couvrent le montant de l'investissement. Dans notre cas, l'investissement est récupéré en **2 ans 11 mois 15 jours**.

3.2 L'analyse de quelques ratios

Afin de mieux appréhender la rentabilité de ce projet, nous procéderons à une analyse, de l'indépendance financière et de l'autonomie financière, de la rentabilité financière et de la rentabilité économique des capitaux investis.

Tableau 10: Calcul des ratios

RATIOS	Années				
	1	2	3	4	5
Ratio d'indépendance Financière					
Fonds propres	- 62 960 644	557 669 532	867 292 999	916 936 586	1 290 833 317
Ressources Stables	849 277 140	1 287 459 759	1 414 635 669	1 281 831 699	1 473 280 873
Ratio	-7%	43%	61%	72%	88%
Ratio d'autonomie Financière					
Fonds propres	- 62 960 644	557 669 532	867 292 999	916 936 586	1 290 833 317
Total bilan	1 069 535 567	1 492 030 890	1 654 513 677	1 520 169 686	1 744 287 358
Ratio	-6%	37%	52%	60%	74%
La Capacité de remboursement					
Dette à MLT	912 237 783	729 790 227	547 342 670	364 895 113	182 447 557
CAF	- 280 213 469	429 785 880	818 672 339	928 667 826	1 327 077 088
Ratio	- 3,26	1,70	0,67	0,39	0,14
Rentabilité Financière(ROE)					
Résultat Net	- 407 481 673	175 249 472	436 867 726	460 034 560	771 615 169
Fonds propres	- 62 960 644	557 669 532	867 292 999	916 936 586	1 290 833 317
Ratio	0%	31%	50%	50%	60%
Rentabilité économique(ROCE)					
Résultat d'exploitation Net d'impôt	- 117 466 918	449 824 144	807 791 934	879 946 394	1 261 115 614
Actif Economique	2 109 743 567	2 777 344 980	2 776 482 640	2 454 250 831	2 391 165 831
Ratio	-6%	16%	29%	36%	53%

Source : Nous-même

❖ L'indépendance financière

Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans les ressources stables de l'entreprise. Il permet également d'évaluer le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des sources de financement externes. Ce ratio doit être au-dessus de **50%**. Dans notre cas ce ratio est négatif en première année et est de **7 %** en raison de notre résultat négatif et de la faiblesse des fonds propres mais en cinquième année, il atteint les **88 %**. Ce niveau élevé est dû d'une part à l'importance du résultat Net et d'autre part au niveau d'endettement assez faible à la cinquième année.

❖ L'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière permet de mesurer la part du financement par les fonds propres dans l'ensemble des financements de l'entreprise ; la fourchette acceptable se situe entre 20 et 25%. Dans notre cas, ce ratio se situe en moyenne, sur les cinq premières années à **43,65 %**. Le niveau élevé de ce ratio est dû à l'importance des résultats nets dans les fonds propres. Il ne constitue donc pas une menace pour l'entreprise.

❖ La capacité de remboursement

Ce ratio, comme son nom l'indique permet d'évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise en rapportant les dettes à moyen long terme à la capacité d'Autofinancement. Ce ratio devient critique à partir de 3. Dans notre cas, ce ratio reste inférieur à **1** sur l'ensemble de la période sauf en deuxième années où il est de **1,70**. En moyenne sur la période le ratio s'élève à **- 0,07 %**. La **SOTRATO** à une bonne capacité de remboursement de ses dettes.

❖ La rentabilité financière

La rentabilité financière ou la rentabilité des capitaux investis, Return On Equity (**ROE**) en anglais, se mesure par le rapport du résultat net sur les capitaux ou fonds propres. Ce ratio vaut en moyenne, sur l'ensemble de la période **38,35 %**. Les capitaux investis sont donc fortement rentable.

❖ La rentabilité économique

La rentabilité économique ou encore la Return On Capital Employed (**ROCE**), est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital

économique. En d'autres termes, Il mesure le rapport du résultat d'exploitation net d'impôt sur l'Actif Economique (Actif immobilisé net + BFR). Dans notre projet, ce ratio est en moyenne de **25,66 %**.

L'étude de la rentabilité du projet de création d'une unité de production de double concentré de tomates, la **SOTRATO**, laisse entrevoir un projet rentable et créateur de valeur.

IV. Gestion des risques du projet SOTRATO

Le risque peut être défini comme la probabilité qu'un événement entrave la réalisation des objectifs. Opérant dans l'agro-industrie, nous pourrions être exposés à divers types de risque dont le risque de marché, risque opérationnel, le risque de crédit.

4.1 Le risque de marché

Le risque de marché se définit comme l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des prix ou des taux d'intérêt. Ce risque concerne principalement dans notre cas les prix de matières premières (la tomate). La méthode de prévention contre ce risque peut être le crédit fournisseurs qui permettrait à la **SOTRATO** de négocier le prix des matières premières à l'avance.

4.2 Le risque opérationnel

C'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.

Au sein de la **SOTRATO**, ce risque peut être:

- l'approvisionnement en tomate industrielle, qui apparaît comme l'un des facteurs de risque opérationnel majeur sur son activité du fait de la dépendance de la **SOTRATO** à la collecte auprès des petits producteurs du Sénégal,
- Le risque de recrutement d'un personnel non qualifiés par rapport au poste concerné,
- Le risque de défaillance dans le processus de transformation de la tomate industrielle par des membres du personnel
- le risque de détérioration de l'outil industriel de l'usine.

La **SOTRATO**, afin de mieux se prémunir contre ces risques devrait à la longue mettre en place pour l'approvisionnement de tomate industrielle des partenariats solides avec les producteurs ; de même, le service des ressources humaines de la **SOTRATO** devra faire preuve d'efficacité durant les recrutements. Et pour la chaîne de production mettre des superviseurs ou des qualitatifs qui s'assureront du respect des processus de fabrication.

4.3 Le risque de crédit

C'est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un client qui ne paie pas à temps sa dette. Ce risque est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut, et la proportion de cette créance qui sera recouvrée en cas de défaut.

Afin de mieux limiter ce risque, la **SOTRATO**, pour toute opération donnée (plus précisément les opérations d'achats en gros), devrait effectuer une prise de garanties (cautions d'une personne ou d'une société de cautionnement, sûretés réelles comme des hypothèques).

4.4 Le risque politique, réglementaire et légal

C'est le risque qui impacte l'environnement juridique immédiat de l'entreprise et qui peut modifier substantiellement sa situation concurrentielle et le modèle économique lui-même. La **SOTRATO** peut encourir le risque de non-respect des normes d'hygiène et aussi le risque de non-respect des normes d'étiquetage des produits alimentaires en vigueur au Sénégal.

4.5 Le risque environnemental

C'est le risque que notre activité puisse générer des dégâts vis à vis de son environnement ou que l'environnement génère des dégâts sur l'activité. Au sein de la **SOTRATO**, ce risque pourra se présenter ainsi :

- Le risque climatique qui peut avoir des conséquences néfastes sur la production de tomate,
- le risque de rejet des déchets toxiques issus de la transformation industrielle de la tomate, qui pourrait impacter l'environnement: eau, air, sites et sols, bruit, paysage, ressources naturelles, santé et sécurité des salariés, du voisinage de l'entreprise,
- La périssabilité des tomates ; la tomate est un légume qui présente un taux de périssabilité très élevé.

4.6 Test de sensibilité

Nous partons de l'hypothèse d'une baisse des produits de 5 % et une augmentation du coût des matières premières de 5%. Ceci permettra de confirmer la solidité de la rentabilité du projet.

Pour cela nous allons recalculer nos cash-flows et nos différents indicateurs de rentabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11 : Test de sensibilité de la rentabilité

Années	0	1	2	3	4	5
1- Immobilisations	1 004 505 184					
2- BFR	132 874 360	-	-	-	-	-
A- TOTAL FLUX D'INVESTISSEMENT=1+2	1 137 379 545	-	-	-	-	-
3- Résultats nets		- 627 760 267	22 185 459	241 587 217	258 423 054	525 744 916
4- Amortissements		127 268 204	254 536 408	381 804 612	468 633 266	555 461 919
5-intérêt de l'emprunt		110 894 506	88 715 604	66 536 703	44 357 802	22 178 901
B- TOTAL FLUX D'EXPLOITATION =3+4	-	- 389 597 557	365 437 472	689 928 533	771 414 122	1 103 385 736
7- Valeur résiduelle						383 543 266
8- Récupération BFR						132 874 360
D- TOTAL FLUX DE DESINVESTISSEMENT= 7+8	-	-	-	-	-	516 417 626
CASH FLOWS (FLUX DE TRESORERIE)	- 1 137 379 545	- 389 597 557	365 437 472	689 928 533	771 414 122	1 619 803 362
CASH FLOWS (FLUX DE TRESORERIE) ACTUALISES		- 352 337 832	298 881 602	510 309 040	516 011 990	979 890 519
VAN	815 375 775					
TRI	25 %					
DRC	3 ans 7 mois 10 j					

Source : Nous-même

La valeur actuelle nette diminue de près de 50% mais reste positive en cas de stress-test. Le Taux de Rentabilité Interne reste au-dessus du taux d'actualisation. Les indicateurs de rentabilité restent acceptables malgré les évolutions défavorables que nous avons envisagées.

Dans ce chapitre, il a été question d'aborder l'étude de la rentabilité, des modalités de financement et de l'identification des risques éventuels auxquels nous pourrions être exposés. Il ressort de cette étude que le projet est rentable et créateur de valeur. Bien que le montant de l'investissement soit élevé, Il existe différentes modalités de financement qui permettrait de le financer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION

La culture de la tomate est une filière stratégique pour le développement de l'horticulture au Sénégal. Sous l'impulsion du Gouvernement et du secteur privé, la production de tomate connaît une croissance soutenue, portée par des rendements parmi les plus élevés de la région. Il existe de réelles opportunités d'investissement dans la transformation de la tomate industrielle en concentré de tomate pour alimenter le marché local, qui reste fortement dépendant des importations.

L'enjeu majeur pour le Sénégal est de satisfaire la demande nationale en double concentré à partir de la production locale, ce qui suppose que la filière soit capable d'assurer un niveau de productivité acceptable pour ses différents acteurs, et plus particulièrement pour les producteurs et les industriels

Dans le souci de satisfaire la demande existante et de participer à la création de valeur, nous avons choisi d'étudier « *les modalités de financement d'une usine de fabrication double concentré de tomates : la SOTRATO* ».

A l'issue de cette étude, et selon l'ensemble de nos indicateurs de rentabilité, nous pouvons dire que ce projet est rentable et dégage sur les cinq premières années des flux de trésorerie importants lui permettant de faire face à ses engagements et est créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

La principale difficulté de la mise en œuvre du projet, réside dans l'accès au financement optimal, lequel permettrait de financer les activités de démarrage et le Besoin en Fonds de Roulement.

Nous croyons fermement que la réalisation de ce projet, aura un impact positif sur le développement socio-économique du Sénégal, dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHE

Ouvrages

- BRIDIER Manuel et serge MICHAILOF, (1995), « guide pratique d'analyse de projets : évaluation et choix de projets d'investissement », 5è édition, Economica, Paris, 152 pages
- DUPLAT Claude-Annie, (2004), Analyser et maitriser la situation financière de son entreprise, Vuibert, 187pages
- DUTEURTRE G., FAYE M.D., DIEYE P. N., (2009), L'agriculture sénégalaise à l'épreuve du marché, édition Karthala, 451 pages.
- KOTLER Philip, KELLER Kevin, Delphine MANCEAU, (2014), Marketing Management, édition Nouveaux horizons, 539 pages
- QUIRY Pascal et LE FUR Yann, Pierre VERNIMMEN, (2014), Finance d'Entreprise, édition Dalloz, 652 Pages

Mémoires

- BOGBE Serge, (2015) Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : bogb'son cocoa processing, projet professionnel, Master en Banque et Finance, 55 pages ;
- FOFANA Souleymane, (2015), Modalité de financement des entreprises familiales au mali basées sur le contrat salam cas du projet avicole : Tembine Volaille Volaille, projet professionnel, Master en Banque et Finance, 68 pages ;
- OWONA Yannick, (2012-2013), Financement d'une société agro-industrielle au Cameroun, projet professionnel, Master en Banque et Finance, 64 pages ;
- SAMADOULOUGOU Josias, (2014-2015) Modalités de financement de la mise en place d'une usine de fabrication de sachets plastiques biodégradables au Burkina Faso : sachet paale, projet professionnel, Master en Banque et Finance, 52 pages.

Rapports

- CEA (commission économique pour l'Afrique), (2004), Renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises africaines : un cadre stratégique d'appui institutionnel, 59 pages ;
- CSA (Collectif Stratégies Alimentaires), (2011), rapport pays Sénégal du Collectif, Stratégies Alimentaires (CSA), 58 pages.
- Deloitte SA, rapport USAID, (2013), opportunités d'investissement dans la filière Tomate, 16 pages ;
- INFOCONSEIL PAOA, (2006), Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, 65 pages ;
- MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'HYDRAULIQUE, (2005), la culture de la tomate industrielle dans la vallée du fleuve Sénégal : Acquis et perspectives, 10 pages ;
- OCDE (organisation de coopération et de développement économiques), (2008), Entreprendre pour le développement, 35 pages ;
- PDMAS (Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal), (2005), 65 pages
- PSE (plan Sénégal émergent), (2014), 184 pages.

Webographie

- **AGROLINE**; <http://www.agroligne.com/> , page consultée le 12 avril 2016 ;
- **Banque mondiale** ; <http://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview> , page visitée le vendredi 06 mai 2016 ;
- **Droit Afrique**; <http://droit-afrique.com/upload/doc/senegal/Senegal-Loi-2008-29-promotion-PME.pdf> , page visitée le jeudi 09 juin 2016 ;
- **La gazette**; <http://www.lagazette.sn/production-de-tomate-dans-la-vallee-une-filiere-dans-le-rouge/> ; page consultée le 16 avril 2016 ;
- **Le jecos**; http://www.lejecos.com/Banques-Le-taux-de-bancarisation-s-etablit-a-15-en-2014-au-Senegal_a4750.html , page visitée le mardi 10 mai 2016 ;
- **MFW4A** ; <https://www.mfw4a.org/fr/senegal/le-secteur-financier.html> , page visitée le 16 avril 2016 ;

- **SOCAS** ; <http://www.socas-senegal.com/presentation.htm> , page consultée le 12 avril 2016 ;
- **TAKAMOUL FOOD** ; <http://www.takamoulfood.com/spip.php?article6> , page consultée le 12 avril 2016 ;
- **Wikipédia** ; https://fr.wikipedia.org/wiki/Saint-Louis_%28S%C3%A9n%C3%A9gal%29, page visitée le 25 mai 2016.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Plan d'amortissement des immobilisations

Eléments	Valeur d'origine	Durée	Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	VNC
Charges immobilisées	121 318 653	3	33%	40 439 551	40 439 551	40 439 551	-	-	-
Bâtiments	259 000 000	25	4%	10 360 000	10 360 000	10 360 000	10 360 000	10 360 000	207 200 000
Matériels de Production	317 686 531	10	10%	31 768 653	31 768 653	31 768 653	31 768 653	31 768 653	158 843 266
Matériels et Mobiliers	35 000 000	10	10%	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
Matériels de transport	156 000 000	5	20%	31 200 000	31 200 000	31 200 000	31 200 000	31 200 000	-
Autres matériels	50 000 000	5	20%	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	-
TOTAL	939 005 184		Amortissements	127 268 204	127 268 204	127 268 204	86 828 653	86 828 653	383 543 266
			Cumul Amortissement	127 268 204	254 536 408	381 804 612	468 633 266	555 461 919	

Source : Nous-même

Annexe 2 : Détails de l'évolution de l'effectif de la SOTRATO

Département	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	CUMUL
Direction Générale						4
Directeur Générale	1					1
Secrétariat de direction	1					1
Contrôle de Gestion	1		1			2
Direction Financière						7
Directeur Financier	1					1
Service trésorerie	1			1		2
Service Gestion des risques	1					1
Service Comptabilité	1		1			2
Services Généraux	1					1
Direction Production Technique						49
Directeur production Technique	1					1
Service Technique et gestion des usines	2			1		3
Service Recherche et Développement	2		1			3
Chauffeurs	7					7
Ouvriers usine	20		5	5	5	35
Direction des Ressources Humaines						20
Directeur des ressources humaines	1					1
Service paie	1		1			2
Service recrutement	1					1
Service Formation	1					1
Direction informatique et système d'information						15
Directeur informatique et système d'information	1					1
Service informatique et des systèmes d'informations	2					2
Service de l'Automatisme industriel	1			1		2
Direction Marketing et Commerciale						7
Directeur marketing et commercial	1					1
Service Marketing	1		1			2
Service Achat	1					1
Service relation publique et publicité	1		1			2
Service transport et logistique	1					1
CUMUL	53	53	64	72	77	

Source : Nous-même

Annexe 3 : Détails de la revalorisation salariale

Département	Niveau requis	Augmentation annuelle
Direction Générale		
Directeur Générale	BAC +5 ou plus	5%
Secrétariat de direction	BAC +3	2%
Contrôle de Gestion	BAC+5	3%
Direction Financière		
Directeur Financier	BAC +5 ou plus	4%
Service trésorerie	BAC +4 min	3%
Service Gestion des risques	BAC +4 min	3%
Service Comptabilité	BAC +4 min	3%
Services Généraux	BAC +4 min	3%
Direction Production Technique		
Directeur production Technique	BAC +5 ou plus	6%
Service Technique et gestion des usines	BAC +4 min	4%
Service Recherche et Développement	BAC +4 min	4%
Chauffeurs	-	2%
Ouvriers usine	-	2%
Direction des Ressources Humaines		
Directeur des ressources humaines	BAC +5 ou plus	4%
Service paie	BAC +4 min	3%
Service recrutement	BAC +4 min	3%
Service Formation	BAC +4 min	3%
Direction informatique et système d'information		
Directeur informatique et système d'information	BAC +5 ou plus	4%
Service informatique et des systèmes d'informations	BAC +4 min	3%
Service de l'Automatisme industriel	BAC +4 min	3%
Direction Marketing et Commerciale		
Directeur marketing et commercial	BAC +5 ou plus	6%
Service Marketing	BAC +4 min	4%
Service Achat	BAC +4 min	4%
Service relation publique et publicité	BAC +4 min	4%
Service transport et logistique	BAC +4 min	4%

Source : Nous-même

Annexe 4 : Calcul du salaire net mensuel par employé

Département	Salaire base	heures supp	indemnité et primes	Salaire brut	charges sociales salariales	Salaire net
Direction Générale						
Directeur Générale	1 200 000	-	150 000	1 350 000	135 000	1 215 000
Secrétariat de direction	300 000	-	25 000	325 000	32 500	292 500
Contrôle de Gestion	450 000	-	50 000	500 000	50 000	450 000
Direction Financière						
Directeur Financier	800 000	-	100 000	900 000	90 000	810 000
Service trésorerie	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Service Gestion des risques	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Service Comptabilité	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Services Généraux	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Direction Production Technique						
Directeur production Technique	1 000 000	25 000	125 000	1 150 000	115 000	1 035 000
Service Technique et gestion des usines	450 000	20 000	35 000	505 000	50 500	454 500
Service Recherche et Développement	450 000	20 000	35 000	505 000	50 500	454 500
Chauffeurs	100 000	20 000	25 000	145 000	14 500	130 500
Ouvriers usine	80 000	20 000	25 000	125 000	12 500	112 500
Direction des Ressources Humaines						
Directeur des ressources humaines	800 000	-	100 000	900 000	90 000	810 000
Service paie	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Service recrutement	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Service Formation	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Direction informatique et système d'information						
Directeur informatique et système d'information	800 000	-	100 000	900 000	90 000	810 000
Service informatique et des systèmes d'informations	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Service de l'Automatisme industriel	400 000	-	35 000	435 000	43 500	391 500
Direction Marketing et Commerciale						
Directeur marketing et commercial	1 000 000	35 000	150 000	1 185 000	118 500	1 066 500
Service Marketing	450 000	25 000	45 000	520 000	52 000	468 000
Service Achat	450 000	25 000	45 000	520 000	52 000	468 000
Service relation publique et publicité	450 000	25 000	45 000	520 000	52 000	468 000
Service transport et logistique	450 000	25 000	45 000	520 000	52 000	468 000

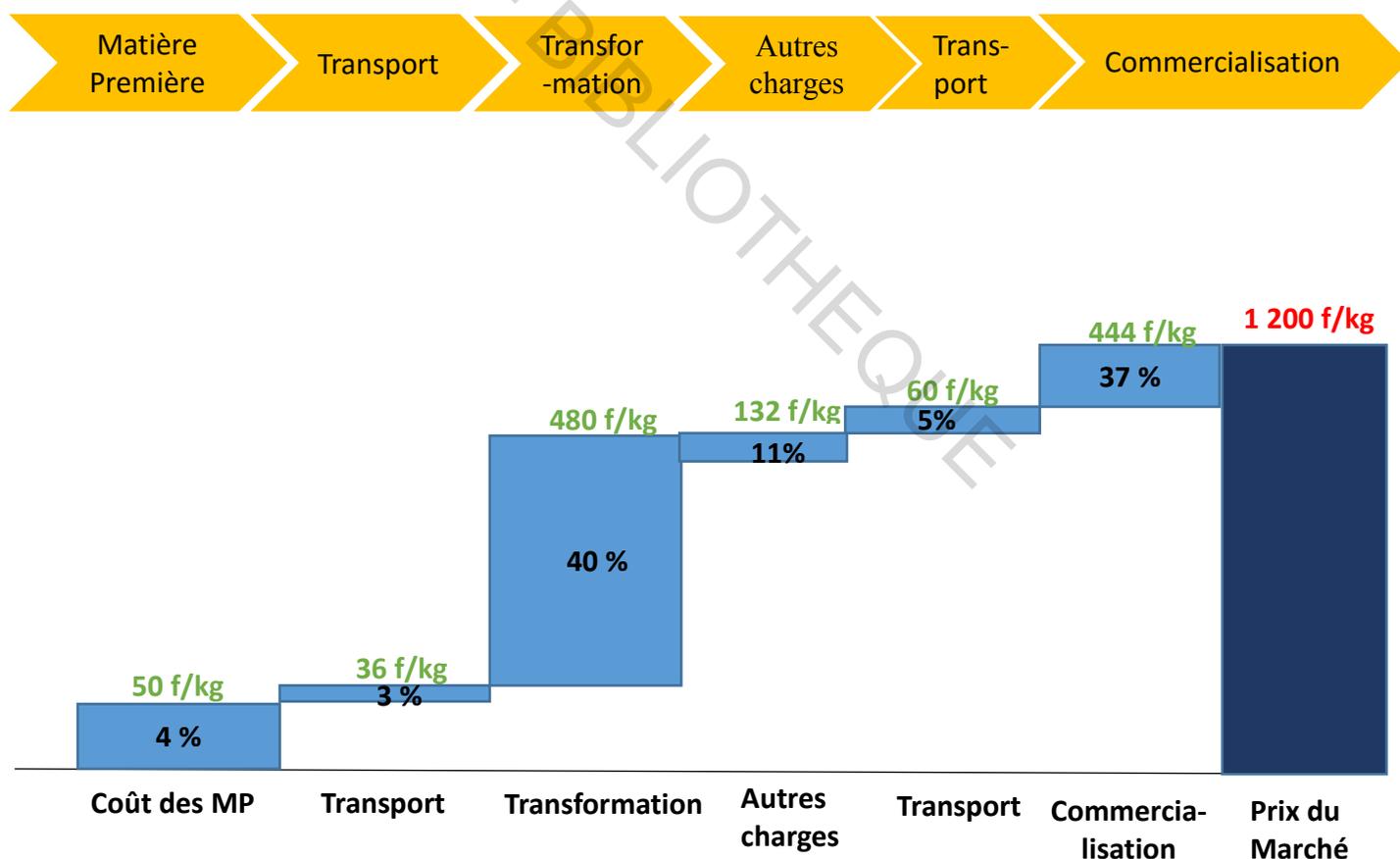
Source : Nous-même

Annexe 5 : Amortissement de l'emprunt

Capital	880 737 783				
Durée	5				
Taux	13%				
Périodes	Capital de départ	Amortissement	Intérêt	Annuités	Capital restant dû
1	880 737 783	176 147 557	114 495 912	290 643 469	704 590 227
2	704 590 227	176 147 557	91 596 729	267 744 286	528 442 670
3	528 442 670	176 147 557	68 697 547	244 845 104	352 295 113
4	352 295 113	176 147 557	45 798 365	221 945 921	176 147 557
5	176 147 557	176 147 557	22 899 182	199 046 739	-

Source : Nous-même

Annexe 6 : Structure du coût de production unitaire en kg



Source : Nous-même

Annexe 7 : Plan de production

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Qte prduite	5 000	5 000	6 000	6 000	7 000
Stock Initial	9 050	10 550	11 350	11 950	12 250
qte vendu	3 500	4 200	5 400	5 700	6 950
Stock Final	10 550	11 350	11 950	12 250	12 300
var stock PF	1 500	800	600	300	50

Source : Nous- mêmes

Annexe 8 : Plan d'approvisionnement

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Stock Initial	41 250	48 750	50 250	52 050	53 050
Qté utilisée	22 500	22 500	27 000	27 000	31 500
Qté achetée	30 000	24 000	28 800	28 000	33 000
Stock final	48 750	50 250	52 050	53 050	54 550
Var stock MP	7 500	1 500	1 800	1 000	1 500

Source : Nous-même

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
SOMMAIRE.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE TOMATE AU SENEGAL	5
I. Présentation du cadre macro-économique du Sénégal et place de la filière tomate.....	5
1.1 Présentation de la vision économique du Sénégal et place de la filière tomate	5
1.2 Présentation du cadre institutionnel et juridique de promotion du secteur privé au Sénégal.....	7
1.3 Présentation de l'environnement bancaire et financier d'accompagnement du secteur privé.....	8
II. Etat du secteur agroalimentaire au Sénégal.....	9
2.1 Analyse de l'intensité concurrentielle.....	10
2.2 Analyse des offres de tomates proposées sur le marché Sénégalais.....	11
III. Analyse des systèmes de commercialisation des produits agroalimentaires et des systèmes d'approvisionnement des matières premières au Sénégal.....	15
3.1 Présentation des canaux de commercialisation	15
3.2 Présentation des intermédiaires de commercialisation	17
3.3. Système d'approvisionnement des tomates	19
IV. Analyse et estimation de la demande globale des produits agroalimentaires sur le marché Sénégalais.....	19
4.1 Segments de clients consommant la tomate	19
4.2 Typologies de tomates consommées.....	20
4.3 Estimation de la demande globale de tomate.....	20
4.4 Etat de synthèse des opportunités et contraintes qu'offre le secteur de tomate au Sénégal.....	20

CHAPITRE 2 : ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE ET MARKETING DE LA SOTRATO	22
I. Présentation de la SOTRATO	22
1.1. Présentation du promoteur	22
1.2 Vision, Missions, Valeurs et Objectifs	23
1.2.1 Vision	23
1.2.2 Missions	23
1.2.3 Valeurs	23
1.2.4 Objectifs	23
1.3 Choix de la forme juridique	24
1.4 La structure du capital	25
II. Organisation et ressources humaines de la SOTRATO	26
2.1 Structure organisationnelle	26
2.1.1 La Direction générale (DG)	26
2.1.2 Le Secrétariat de Direction (SD)	26
2.1.3 Le Contrôle de Gestion (CG)	27
2.1.4 La Direction Financière (DF)	27
2.1.5 Direction Production Technique (DPT)	27
2.1.6 La Direction des Ressources Humaines (DRH)	27
2.1.7 La Direction Informatique et Système d'Information (DISI)	28
2.1.8 La Direction Marketing et Commerciale (DMC)	28
2.2 L'organigramme de la SOTRATO	29
2.3 Le Plan des Ressources Humaines	30
2.3.1 Gestion des effectifs et des compétences de l'entreprise	30
2.3.2 Politique de Rémunération retenue par l'entreprise	31
2.3.3 Politiques de motivation du personnel	31
III. Montage technique de l'usine de fabrication de tomate	32
3.1 Choix de la zone d'implantation de l'unité de production	32
3.2 Définition de la capacité de production de la SOTRATO	33
3.3 Disponibilité de la matière première	33
3.4 Processus de fabrication du Double concentré de tomates	34
3.5 Détermination des ressources matérielles	35
IV. Stratégie et actions Marketing de la SOTRATO	35

4.1	Stratégie marketing.....	35
4.1.1	Objectifs marketing	36
4.1.2	La segmentation	36
4.1.3	Le ciblage	38
4.1.4	Le positionnement.....	38
4.2	Marketing Mix.....	38
4.2.1	La politique du produit	39
4.2.2	La politique de prix.....	39
4.2.3	La politique de distribution et de communication	40
CHAPITRE 3 : COÛT DU PROJET ET MONTAGE FINANCIER DU PROJET		41
I.	Besoins en investissements et coût du projet SOTRATO	41
1.1	L'investissement total	41
1.2	Les charges de personnel et les frais généraux	43
1.3	Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	47
1.4	Le compte de résultat prévisionnel	49
II.	Modalités de financement de la SOTRATO.....	51
2.1	Les modalités de financement	51
2.1.1	La structure des fonds propres.....	51
2.1.2	Le financement par emprunts bancaire.....	51
2.1.3	Le financement par Private Equity	52
2.1.4	Le financement Participatif ou le crowdfunding	52
2.1.5	Le financement par crédit-bail	52
2.1.6	Le financement par le crédit fournisseur.....	53
III.	Etude de la rentabilité du projet SOTRATO	53
3.1	Les indicateurs de rentabilité	53
3.1.1	La Valeur Actuelle Net (VAN).....	53
3.1.2	Le taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération	55
3.2	L'analyse de quelques ratios	55
IV.	Gestion des risques du projet SOTRATO	58
4.1	Le risque de marché.....	58
4.2	Le risque opérationnel	58
4.3	Le risque de crédit.....	59

4.4	Le risque politique, réglementaire et légal.....	59
4.5	Le risque environnemental.....	59
4.6	Test de sensibilité.....	60
	CONCLUSION	63
	BIBLIOGRAPHE	vi
	ANNEXES	ix
	Annexe 1 : Plan d'amortissement des immobilisations	ix
	Annexe 2 : Détails de l'évolution de l'effectif de la SOTRATO.....	x
	Annexe 3 : Détails de la revalorisation salariale.....	xi
	Annexe 4 : Calcul du salaire net mensuel par employé	xii
	Annexe 5 : Amortissement de l'emprunt	xiii
	Annexe 6 : Structure du coût de production unitaire en kg.....	xiii
	Annexe 7 : Plan de production.....	xiv
	Annexe 8 : Plan d'approvisionnement	xiv
	TABLE DES MATIERES.....	xv
	RESUME	xix
	ABSTRACT.....	xx

RESUME

La tomate est une filière stratégique pour le développement de l'horticulture au Sénégal. Sous l'impulsion du Gouvernement et du secteur privé, la production de tomate connaît une croissance soutenue, portée par des rendements parmi les plus élevés de la région. Il existe de réelles opportunités d'investissement dans la transformation de la tomate industrielle en concentré de tomate pour alimenter le marché local, qui reste fortement dépendant des importations.

L'enjeu majeur pour le Sénégal est de satisfaire la demande nationale en double concentré à partir de la production locale, ce qui suppose que la filière soit capable d'assurer un niveau de productivité acceptable pour ses différents acteurs, et plus particulièrement pour les producteurs et les industriels

Dans le souci de satisfaire la demande existante et de participer à la création de valeur, nous avons choisi d'étudier « *les modalités de financement d'une usine de fabrication double concentré de tomates : la SOTRATO* ».

A l'issue de cette étude, et selon l'ensemble de nos indicateurs de rentabilité, nous pouvons dire que ce projet est rentable et dégage sur les cinq premières années des flux de trésorerie importants lui permettant de faire face à ses engagements et est créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

La principale difficulté de la mise en œuvre du projet, réside dans l'accès au financement optimal, lequel permettrait de financer les activités de démarrage et le Besoin en Fonds de Roulement.

Nous croyons fermement que la réalisation de ce projet, aura un impact positif sur le développement socio-économique du Sénégal, dans son ensemble.

Mots-clefs : fabrication de double concentré de tomates, Usine, financements, Sénégal

ABSTRACT

The tomato is a strategic industry for the development of horticulture in Senegal. Under the leadership of the Government and the private sector, tomato production has grown steadily, driven by yields among the highest in the region. There are real opportunities for investment in the transformation of industrial tomatoes in tomato paste to supply the local market, which remains highly dependent on imports.

The major challenge for Senegal is to meet domestic demand in double concentrate from local production, which means that the sector is able to provide an acceptable level of productivity for the various players, particularly for producers and industrial.

In order to meet existing demand and to participate in value creation, we chose to study "the financing terms of a tomato paste factory: the SOTRATO".

Following this study, and in all of our profitability indicators, we can say that this project is profitable and emerges on the first five years of strong cash flows enable it to meet its commitments and is creator value for all stakeholders.

The main difficulty in the implementation of the project is access to optimal financing, which would fund the start-up activities and the need in working capital.

We firmly believe that this project will have a positive impact on the socio-economic development of Senegal as a whole.

Tags: making tomato paste, Factory, financing, Senegal