



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG



Master Banque et Finance

MBF Option Marchés financiers et finance d'entreprise

Projet Professionnel

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE ENTREPRISE
AGROALIMENTAIRE DE CONSERVATION ET DE
TRANSFORMATION DES MANGUES DE LA CASAMANCE :
*SEN FLAVORS***



Présenté par :

ALOGNON Ayikouma

Promotion 15

Sous la supervision de :

Dr Edoh GABIAM

Professeur Associé au CESAG

Dakar, Juin 2016

DEDICACE

Nous dédions ce projet professionnel :

- au Dieu Tout-Puissant, au Seigneur Jésus-Christ, qui, malgré l'imperfection humaine, ne cessent d'être bons pour nous.
- au Programme Excellence Jeunes.
- à notre mère, Afiwa ALOGNON, et notre père, Afandina Emmanuel ALOGNON, que Dieu vous bénisse !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce projet professionnel couronne la fin de notre formation en Master en Banque et Finance (MBF) au CESAG. Ainsi, aimerions-nous, ici, remercier, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à notre formation. Nos remerciements chaleureux s'adressent à :

- Dr GABIAM, pour avoir accepté d'encadrer notre travail et pour ses conseils de « Tonton » ;
- nos oncles, François et Rémi ALOGNON et toute notre famille ;
- Didier ACOUETÉY, Jonas DAOU, tous les promoteurs et tous les bénéficiaires du Programme Excellence Jeunes ;
- Hugues NIARO, pour son soutien inestimable ;
- Pr Alain KENMOGNE, coordonnateur de MBF, pour ses conseils avisés et son engagement pour la réussite de notre formation ;
- Dr Aboudou OUATTARA, pour son accompagnement dans la rédaction du protocole de ce projet professionnel ;
- Mme Chantal OUEDRAOGO, pour ses conseils avisés, et sa grande contribution à la qualité de notre formation ;
- Cesaltina TAVARES SA et Jessica DJOKPE, pour leur soutien et leur sollicitude ;
- nos amis et frères Jules KAROUWE, Désiré DZILAN, pour la qualité de nos rapports ;
- nos camarades stagiaires de la 15^{ème} promotion de MBF, pour le climat agréable et pittoresque qui a prévalu entre nous ;
- toutes les personnes qui nous ont soutenu durant toute la durée de notre formation.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETAT DE LA FILIERE MANGUE	5
I- La filière mangue au niveau mondial et en Afrique de l'Ouest	5
II- La filière mangue au Sénégal	12
III- Analyse de l'offre et de la demande	20
CHAPITRE II : PRESENTATION DE SEN FLAVORS	26
I- Intention stratégique, organisation et fonctionnement	26
II- Etude technique du projet	34
III- Stratégie marketing et mix-marketing	40
CHAPITRE 3 : PROJECTIONS FINANCIERES DE SEN FLAVORS	45
I. Le coût du projet	45
II. Les modalités de financement	48
III. La rentabilité du projet et le stress test	50
IV- Analyse des risques	59
CONCLUSION	60
LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	vii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xix
RESUME	xxii

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production
ANCAR	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
AUMN	Association des Unions Maraîchères des Niayes
BAD	Banque Africaine de Développement
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
CNCAS	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
DCF	Discounted Cash-Flow
DPP	Discounted Payback Period
DPV	La Direction de la Protection des Végétaux
FCF	Free Cash-Flow
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FPE	Le Fonds de Promotion Economique
FPMN	Fédération des producteurs maraîchers des Niayes
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IMF	Institutions de Microfinance
IP	Indice de Profitabilité
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
ITC ou INTRACEN	International Trade Centre
MBF	Master en Banque et Finance
PADERCA	Projet d'Appui au Développement Rural en Casamance
PDMAS	Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal
SA	Société Anonyme
SCA	Stratégie de Croissance Accélérée
SEPAS	Société d'Exportation de Produits Agricoles
SNDES	Stratégie Nationale pour Développement Economique et Sociale
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAN	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES ILLUSTRATIONS

TABLEAUX

Tableau 1: Production de mangues en Afrique, 2010 - 2012	7
Tableau 2: Evolution des exportations mondiales de mangue	8
Tableau 3 : Production et exportation de mangues en Afrique de l'Ouest.....	10
Tableau 4: Importations de mangues sur le marché européen (en tonnes).....	10
Tableau 5 : Période de production au Sénégal	13
Tableau 6 : Répartition des mangues fraîches en produits finis	36
Tableau 7 : Les prix des différents produits de SEN FLAVORS.....	43
Tableau 8 : Le détail de l'investissement initial de SEN FLAVORS	46
Tableau 9 : La détermination du Besoin en Fonds de Roulement de SEN FLAVORS	47
Tableau 10 : Le coût du projet.....	47
Tableau 11 : Modalités de financement de SEN FLAVORS	48
Tableau 12 : Le compte de résultat prévisionnel de SEN FLAVORS	51
Tableau 13 : Les indicateurs de rentabilité de l'investissement	53
Tableau 14 : Le bilan prévisionnel de SEN FLAVORS.....	54
Tableau 15 : L'évolution du BFR de SEN FLAVORS	55
Tableau 16 : Calcul de ratios	57
Tableau 17 : Compte de résultat prévisionnel de SEN FLAVORS.....	58

FIGURES

Figure 1: Principaux pays producteurs de mangues dans le monde	6
Figure 2: UE importations de mangues-pays fournisseurs, 2008 et 2012 (volume en milliers de tonnes)	9
Figure 3: UE Importations de mangues en 2008 et 2012, volume en milliers de tonnes	25
Figure 4: Répartition du capital de SEN FLAVORS	29
Figure 5: Organigramme de SEN FLAVORS.....	33
Figure 6: Description des opérations séquentielles de production de pulpes séchées.....	37
Figure 7: Description des opérations séquentielles de production de jus pulpeux de mangue	38
Figure 8: Description des opérations séquentielles de production de confiture de mangue.....	39
Figure 9 : Modalités de financement (en pourcentage) de SEN FLAVORS	48

ANNEXES

Annexe 1: Evolution de l'effectif de SEN FLAVORS sur les six (6) premières années	ix
Annexe 2: Evolution des rémunérations des employés de SEN FLAVORS sur les six (06) * premières années	x
Annexe 3: Fiches de postes SEN FLAVORS.....	xi
Annexe 4: Les infrastructures et ressources matérielles.....	xiii
Annexe 5: Guide d'entretien avec un employé de SAFINA SENEGAL	xiv
Annexe 6: Plan d'amortissement des immobilisations de SEN FLAVORS	xiv
Annexe 7: Plan d'amortissement des emprunts de SEN FLAVORS	xv
Annexe 8: Plan d'amortissement de la dette de crédit-bail	xvi
Annexe 9 : L'approvisionnement en mangues de SEN FLAVORS.....	xvii
Annexe 10 : Détermination du coût moyen pondéré du capital (CMPC)	xviii

INTRODUCTION

Le Sénégal est un pays d'Afrique de l'Ouest, dont l'économie repose en grande partie sur les secteurs secondaire et tertiaire, le secteur primaire étant sous productif¹. Toutefois, ce dernier a été identifié comme le moteur du développement d'un pays comme le Sénégal. Son développement est donc indispensable tant pour libérer le potentiel de croissance du pays que pour sortir les populations rurales de la pauvreté.

L'agriculture, qui représente une bonne partie de ce secteur, occupe la frange la plus importante de la population sénégalaise. Selon les statistiques de la Banque Mondiale, paradoxalement, plus de la moitié de la population active sénégalaise vit de l'agriculture mais cette dernière ne contribue seulement qu'à hauteur de 15,6% au PIB du Sénégal. Précisément, en 2010, selon le rapport de la Banque Mondiale intitulé Banque Mondiale : Indicateurs de développement dans le monde, l'agriculture au Sénégal contribue au PIB à hauteur de 15,6% alors qu'elle emploie 51,6% de la population. Au même moment, moins de la moitié de la main d'œuvre, celle employée par l'industrie et les services, contribue à plus de 80% au PIB. Il va ainsi sans dire que le sous-secteur agricole connaît des difficultés qui nécessitent des solutions durables.

Dans le cadre du PSE², plusieurs difficultés ont été identifiées pour expliquer les maux du sous-secteur agricole. Il s'agit, entre autres, de :

- l'absence de plus fortes synergies entre l'agriculture familiale et l'agro-business ;
- la faible structuration des filières et chaîne de valeurs ;
- l'accès aux marchés et la faible valorisation des produits exportés.

Néanmoins, l'aspect intégré du secteur agricole aux autres branches de l'économie et ses effets d'entraînement sur les autres activités (transport, commerce, artisanat, élevage, etc.) lui confèrent un rôle stratégique et en font un levier important pour la relance économique.

Les différentes difficultés qui minent le développement du secteur agricole tiennent aussi parfois du manque de structures pour acheter les produits aux agriculteurs, les transformer pour ensuite les revendre.

La filière des fruits et légumes, qui représente l'une des plus dynamiques du sous-secteur de l'agriculture par le nombre de personnes qu'elle occupe et par la diversité des espèces cultivées, n'échappe pas à cette réalité. Cette filière offre en amont une production très

¹ Banque mondiale : Indicateurs de développement dans le monde 2010 : l'agriculture au Sénégal contribue en 2010 au PIB à hauteur de 15,6% alors qu'elle emploie 51,6% de la population, les services y contribuent à hauteur de 60,9% alors qu'ils n'emploient que 33,8% de la population, page 302-306.

² Plan Sénégal Emergent (PSE), République du Sénégal, p28.

diversifiée de fruits et de légumes avec une répartition géographique quasi nationale, étalée sur toute l'année et assurée par des acteurs présents dans les mouvements associatifs. En aval, il y a une multitude d'opérateurs : commerçants, transporteurs et transformateurs, moins structurés. La transformation de ces fruits et légumes reste en grande partie le propre des Groupements d'Intérêt Economique (GIE) constitués surtout de femmes en milieu rural. Cette transformation utilise surtout des moyens traditionnels et reste à petite échelle. La conséquence est que le problème d'exportation des fruits et légumes bruts ou transformés en grande quantité demeure irrésolu³.

La production de la mangue est un domaine où le Sénégal dispose d'un avantage compétitif par rapport aux autres pays de l'UEMOA hormis le Niger⁴. Les mangues de la région de la Casamance sont un véritable potentiel qui pourrait améliorer la balance commerciale déficitaire du Sénégal⁵ si elles sont transformées et exportées au lieu de se détériorer sur place comme c'est le cas chaque année.

La troisième stratégie de réduction de la pauvreté du Sénégal (2013–17), appelée désormais Stratégie nationale de développement économique et social (SNDES) s'efforce d'amener le Sénégal à une croissance forte, durable, inclusive et à même de réduire la pauvreté. Or, cette réduction de la pauvreté implique de créer de la richesse au profit des populations rurales⁶.

Aussi, la Stratégie de croissance accélérée (SCA) du Sénégal se définit-elle comme objectif principal d'accroître le rythme de la croissance économique en la rendant profitable aux pauvres. Cette croissance économique passera aussi par une augmentation des exportations de produits pour lesquels le Sénégal a un réel avantage comparatif. Or, les exportations réelles de mangues par le Sénégal sont largement en deçà de sa capacité potentielle d'exportation.

Dans la seule région de la Casamance, faute d'industries de transformation et de conservation, et à cause de la présence de la mouche des fruits et des pratiques post-récoltes, les producteurs de fruits et de légumes de la Casamance perdent 60 à 70 % de leurs productions chaque année⁷. Le potentiel d'exportation de la mangue par le Sénégal reste encore peu exploité à cause de cette situation⁸. Les populations rurales en particulier et l'Etat Sénégalais en général sont les premiers à subir les conséquences de cette situation. Il va donc sans dire qu'il y a un besoin crucial d'une structure qui pourra acheter les mangues aux cultivateurs, les conserver

³ Coopérative fédérative des acteurs de l'horticulture du Sénégal, 2014, Rapport 2014, page 1.

⁴ République du Sénégal, 2014, Rapport sur la campagne d'exportation des mangues vers l'UE.

⁵ Banque Africaine de Développement (BAD), 2015, « African Statistical Yearbook 2015 », p321.

⁶ République du Sénégal, 2013, SNDES, voir objectifs

⁷ République du Sénégal, Projet d'Appui au Développement Rural en Casamance (Paderca)

⁸ <https://www.cbi.eu/About%20CBI/subweb/senegal-mango/140386/>

et éventuellement les transformer pour ensuite les exporter. La demande locale semble déjà largement satisfaite par des commerçants mais une forte demande existerait en Europe.

La problématique de la transformation des mangues ne résulte pas forcément d'un manque de volonté mais aussi du manque de financement puisque la transformation est faite majoritairement par des populations rurales regroupées en GIE avec des moyens limités.⁹

Le défi dans notre projet réside donc dans la mise sur pied des montages financiers adéquats qui résolvent le problème de levée des fonds, et satisfaire ce besoin crucial de conservation et de transformation des mangues. C'est pour relever ce défi qu'est née l'idée de ce projet : Modalités de financement d'une entreprise agro-industrielle de conservation et de transformation des mangues de la Casamance.

Notre travail consistera donc à étudier la faisabilité du projet tout en mettant un accent particulier sur des montages financiers innovants pour son financement. En d'autres termes, un projet, aussi intéressant qu'il soit, n'implique pas forcément un financement. Il faudra donc, à travers les techniques propres à l'ingénierie financière, mettre en place des montages financiers pour permettre la levée des fonds. Telle est l'essence de notre travail.

L'interrogation qui va motiver notre projet est la suivante : comment définir des modalités adéquates de financement d'une entreprise agroalimentaire de conservation et de transformation des mangues de la Casamance ?

Ce projet a pour objectif principal de déterminer les coûts et les modalités de financement de la mise en place d'une entreprise agroalimentaire de conservation et de transformation des mangues de la Casamance.

Les objectifs spécifiques rattachés sont les suivants :

- décliner l'opportunité du projet à travers l'analyse de la filière mangue au niveau mondial, en Afrique et au Sénégal ;
- présenter l'organisation et les moyens nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise agroalimentaire que notre projet se propose de créer : SEN FLAVORS ;
- définir les coûts, les modalités de financement, la rentabilité et les risques liés au présent projet.

Ce projet présente plusieurs intérêts. Au plan personnel, ce projet nous permet de mettre en œuvre des outils acquis lors de notre formation en Master en Banque et Finance, de contribuer à notre façon au développement économique et social du Sénégal, à la réduction de la pauvreté et de mettre en place un montage financier innovant qui contribuera à développer

⁹ Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature, 2011, Rapport d'Aout 2011, page 22.

nos compétences professionnelles et nos connaissances en la matière. Pour le CESAG, il permettra de mettre à disposition, de données et résultats d'analyse de données qui enrichiront la bibliothèque du CESAG et qui pourront servir à tout utilisateur qui en aura besoin.

Les enjeux du projet sont nombreux. On peut citer, entre autres, la création de la richesse au profit des populations de la région de la Casamance, l'aide à la réduction de la pauvreté, la création d'emplois, la contribution aux efforts déployés dans la mise en œuvre du SNDES et de la SCA, la promotion de l'émergence d'une offre de référence internationale si on sait que la mangue sénégalaise présente une qualité indéniable et pourrait être un produit leader sur le marché mondial.

Afin de cerner les contours du marché et de la production des mangues au Sénégal, nous avons fait recours à la revue documentaire. Nous avons aussi mené des entretiens avec certains acteurs du secteur afin d'obtenir des informations sur le secteur.

Nous avons, pour ce qui concerne la revue et l'analyse documentaires, consulté des livres, revues, rapports, sites internet donnant des informations sur le secteur des mangues et sur le Sénégal en général. Quant aux entretiens, nous les avons menés avec des entreprises évoluant déjà dans l'exportation des mangues, afin d'obtenir des données prévisionnelles fiables et de savoir l'état de l'offre et de la demande. Par ailleurs, nous avons fait le recoupement de données recueillies grâce à des institutions crédibles comme la Banque Mondiale, FAOSTAT, EUROSTAT, avec les réponses obtenues à l'entretien. En cas de conflit, les réponses de l'entretien sont privilégiées quand les données sont en rapport avec les producteurs. Les données des institutions sont exclusivement exploitées quand elles sont en rapport avec la clientèle qui se situe en Europe, puisqu'il nous est impossible dans les temps impartis de faire un entretien avec nos clients européens et/ou de leur administrer un questionnaire.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETAT DE LA FILIERE MANGUE

Dans ce chapitre, nous présenterons la filière mangue au niveau mondial et en Afrique de l'ouest, dans une première partie. Dans une deuxième partie, nous présenterons la filière au Sénégal à travers toute la chaîne de valeurs et les acteurs y intervenant. Dans la troisième partie, nous analyserons l'offre et la demande.

I- La filière mangue au niveau mondial et en Afrique de l'Ouest

Dans cette partie, nous présenterons d'abord la filière mangue au niveau mondial, puis ensuite au niveau sous régional de l'Afrique de l'Ouest.

1.1 La production et le marché mondial de la mangue

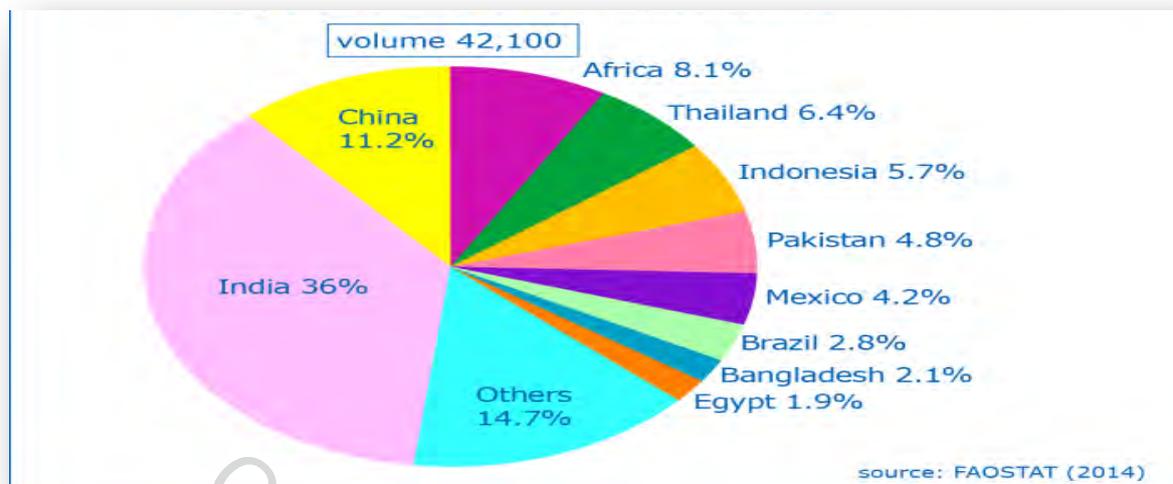
Dans cette sous partie, nous présenterons d'abord la production de mangues au niveau mondial et ensuite le marché mondial de mangues.

1.1.1 La production mondiale de mangues

La production mondiale de mangue (*Mangifera indica*), a été estimée à plus de quelques 37 millions de tonnes (Mt) en 2010. Cette production représente le double de la production mondiale de mangues il y a 30 ans. En 2012, cette production mondiale a été portée à 42,1 millions de tonnes. Environ 160 variétés de mangues sont cultivées dans 90 pays dans le monde. La plupart des mangues sont produites dans les pays asiatiques (voir figure 1), l'Inde représentant à elle seule 36% de la production mondiale en 2012. La production africaine (à l'exception de l'Égypte) s'est fortement développée, représentant 8,1 % de la production mondiale de mangue. En Amérique, les premiers producteurs sont le Mexique (environ 1,8 millions de tonnes) et le Brésil (environ 1,2 millions de tonnes). L'Espagne est, au demeurant, le seul pays de l'UE qui produit des mangues pour un faible volume d'environ 10.000 tonnes.¹⁰

¹⁰ FAOSTAT, 2014

Figure 1: Principaux pays producteurs de mangues dans le monde



Source : FAOSTAT (2014)

En Afrique, le premier pays producteur est le Nigeria (790 200 tonnes), suivi du Kenya et de la Tanzanie. Le Niger, le Sénégal et le Mali sont les premiers pays de l'UEMOA producteurs de mangues.¹¹

¹¹Groupe Intergouvernemental sur la banane et les fruits tropicaux : <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/bananes/reunions-sur-bananes-et-fruit-tropicaux/5ba-tf/fr/>

Tableau 1: Production de mangues en Afrique, 2010 - 2012

	Volume en millier de tonnes 2010	2012	Growth 2010-2012
Total	3 161	3 434	8,6%
Nigeria	850	860	1,2%
Kenya	593	636	7,3%
Tanzania	325	335	3,1%
Congo	212	325	53,3%
Madagascar	280	310	10,7%
Niger	175	176	0,5%
Guinée	164	165	0,6%
Sénégal	100	125	25,0%
Malawi	96	115	19,8%
Éthiopie	66	70	6,1%
Afrique du Sud	65	58	-10,8%
Mali	48	51	6,3%
Côte d'Ivoire	45	49	8,9%
Tchad	33	35	6,1%
Mozambique	29	31	6,9%
Sierra Leone	18	23	27,8%
Rwanda	17	18	5,9%
Bénin	14	15	0,7%
Burkina Faso	11	14	27,3%
Autres (13)	21	25	19,1%

Source : Monitor group, FAOSTAT, 2014

1.1.2 Le marché mondial de mangues

Le commerce international de mangues ne représente qu'environ 3 % des volumes produits, car la mangue est avant tout un fruit de consommation et de commercialisation locale. Le marché international des mangues grandit rapidement, se diversifie et devient de plus en plus concurrentiel. Le volume d'exportation mondiale des mangues en 2010 a été estimé à 1 144 296 tonnes, contre 715 341 tonnes en 2001¹². Le Mexique, sixième producteur, est le premier exportateur mondial avec 275 000 tonnes.

¹² ITC, Trade Map, site <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=fr>

Tableau 2: Evolution des exportations mondiales de mangue

Année	Tonnes	Valeur ('000 USD\$)
2001	715 341	95 958
2002	720 098	103 174
2003	980 728	123 707
2004	1 023 909	190 580
2005	1 120 842	324 961
2006	1 174 986	444 921
2007	1 278,176	338 939
2008	1 086 857	330 816
2009	1 451 357	403 965
2010	1 144 296	489 670

Source : ITC, Trade Map

La demande mondiale peut être groupée en quatre pôles : les Etats Unis, l'Europe, les pays asiatiques et le Moyen Orient. Cette demande a considérablement augmenté au cours des 30 dernières années. Les pays d'Amérique latine sont ceux qui ont le plus profité de cette augmentation en accroissant leur offre. Ils approvisionnent actuellement le marché américain et européen.

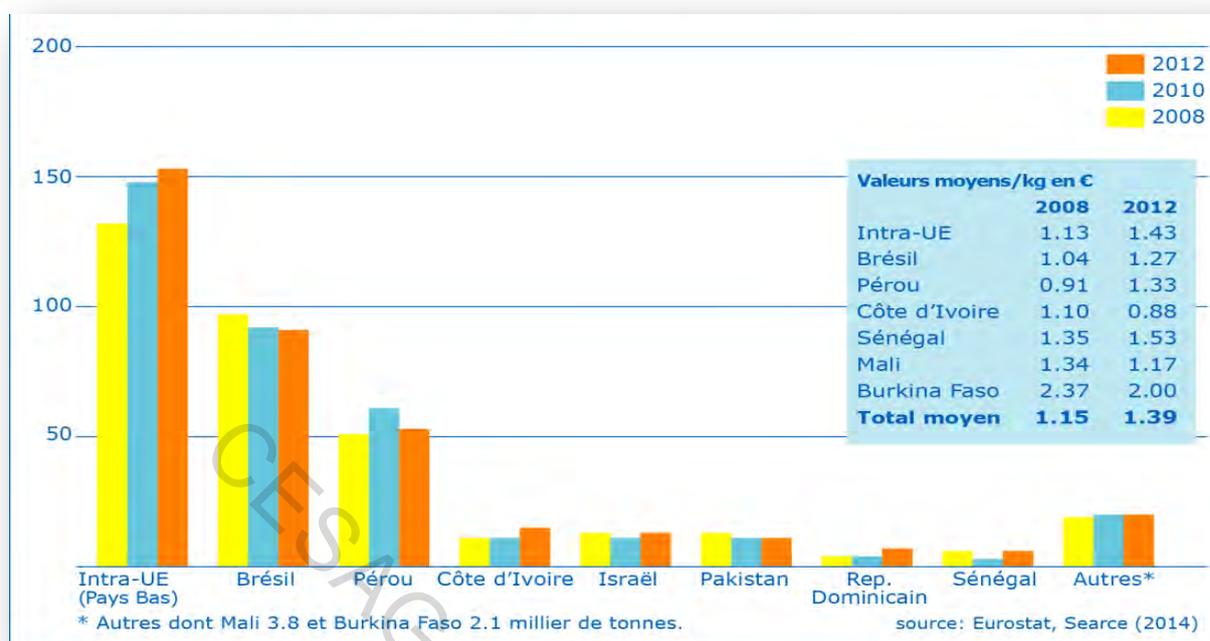
Quant aux mangues produites en Afrique, elles sont exportées en Europe et celles d'origine asiatique sont destinées principalement à l'Asie et au Moyen-Orient.

Les Etats-Unis et l'Union Européenne sont les deux grands marchés d'importation. Ce sont des marchés concurrentiels, dynamiques et exigeants en matière de réglementation sanitaire et phytosanitaire.

En 2010 les volumes de mangues importées ont été de 330.000 tonnes aux Etats-Unis et de 225.000 tonnes en Europe.¹³ L'Union Européenne s'approvisionne surtout en Amérique latine. Les Pays-Bas sont les principaux importateurs et distributeurs en Europe, suivis de l'Allemagne, du Royaume-Uni et de la France.

¹³ CNUCED mai 2012

Figure 2: UE importations de mangues-pays fournisseurs, 2008 et 2012 (volume en milliers de tonnes)



Source : Eurostat, 2014

Du point de vue de la consommation, les plus importants niveaux de consommation sont en Asie, puis en Amérique latine, en Afrique et en Australie. En Asie, la mangue verte est particulièrement recherchée tandis qu'en occident on consomme principalement de la mangue mûre.

1.2 La filière mangue en Afrique de l'Ouest

Les plantations de mangues en Afrique Occidentale sont étendues sur quelques 340 000 ha et produisent environ 1 374 000 tonnes (2010). La production ainsi que les surfaces couvertes par les manguiers ont presque doublé depuis une vingtaine d'années (environ 700 000 tonnes et 164 000 ha en 1991).¹⁴

Le produit frais est destiné essentiellement au marché local. Un volume très faible, en moyenne moins de 2% sur les 10 dernières années est destiné à l'exportation.

¹⁴ Groupe Intergouvernemental sur la banane et les fruits tropicaux : <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/bananes/reunions-sur-bananes-et-fruits-tropicaux/5ba-tf/fr/>

Tableau 3 : Production et exportation de mangues en Afrique de l'Ouest

Année	Production	Exportation	%
	Tonnes	Tonnes	expo/prod
2001	1.094.798	17.513	1,60%
2002	1.187.637	18.266	1,54%
2003	1.298.640	12.222	0,94%
2004	1.343.208	21.659	1,61%
2005	1.188.844	21.242	1,79%
2006	1.233.297	34.840	2,82%
2007	1.266.731	37.942	3,00%
2008	1.275.400	32.063	2,51%
2009	1.418.743	25.476	1,80%
2010	1.374.106	21.775	1,58%
Moyenne 10 ans (2001-2010)	1.268.140	24.300	1,92%

Source : chiffres production et exportation FAOSTAT

Les principaux pays producteurs de mangues en Afrique de l'Ouest ne sont pas des exportateurs. Les pays leaders dans l'exportation sont la Côte d'Ivoire (environ 50% des exportations de l'Afrique de l'Ouest), le Mali, le Burkina Faso et le Sénégal.

Les mangues de l'Afrique de l'Ouest sont exportées surtout en Europe où elles occupent depuis une dizaine d'année, environ 10% du marché, bien qu'elles aient atteint 13 % en 2006 et 2007.

Tableau 4: Importations de mangues sur le marché européen (en tonnes)

Origine	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total mangues exportées en Europe (tonnes)	119 364	187 932	212 713	211 944	231 628	198 878	224 974
Origine : Afrique de l'Ouest							
Côte d'Ivoire	10 306	9 856	14 428	14 706	11 250	11 680	11 129
Mali	1 141	2 560	3 477	4 317	4 902	3 480	3 672
Burkina Faso	182	1 164	2 152	3 191	2 406	1 988	3 304
Sénégal	618	3 011	7 088	4 702	6 034	6 240	2 656
Total des mangues de l'Afrique de l'Ouest exporté en Europe (tonnes)	12 247	16 591	27 145	26 916	24 592	23 388	20 761
% sur le total	10%	9%	13%	13%	11%	12%	9%

Source : ITC, Trade Map

Les consommateurs européens demandent des mangues de qualité, peu fibreuses. Ils apprécient des mangues bien colorées avec une taille moyenne et un poids entre 200 et 800

grammes.

Les pays de l'Afrique de l'Ouest sont plus performants dans la production de mangues peu fibreuses et avec une peau jaune-orange, telles que les variétés « Kent », « Keitt » et « Haden. Celles-ci sont les variétés exportées en Europe.

A côté du marché conventionnel, le marché des produits biologiques ou certifiés par le commerce équitable de plus en plus s'est développé dans les pays de l'Union Européenne (surtout en Allemagne et dans le Royaume-Uni). Ceux-ci sont des marchés de niche, avec un prix de vente aux consommateurs supérieur.

Lors du premier Forum des Acteurs de l'Exportation (FAE) organisé à Cotonou du 05 au 07 décembre 2011, par le réseau ECOWAS/TEN¹⁵ avec l'appui de la CEDEAO, le cas de la mangue et celui de l'huile de palme, ont été pris en compte dans l'analyse de l'impact du mécanisme de libéralisation des échanges de la CEDEAO sur le développement régional des filières agro-industrielles. Certaines résolutions ont été prises à cette occasion à savoir :

- la poursuite des actions d'amélioration de la compétitivité de la filière mangue ;
- le développement des chaînes de valeur avec des impacts positifs sur les producteurs et une plus grande implication des femmes dans la mise en œuvre des programmes de compétitivité ;
- la mise en œuvre immédiate de la stratégie de lutte contre la mouche de fruits telle que prévue dans le plan d'actions de Bamako de 2009 (convention avec l'UE) en y intégrant la lutte contre l'antracnose;
- l'amélioration et la densification des infrastructures de la sous-région indispensables au développement de l'activité économique, particulièrement des échanges ; etc.

La transformation représente un des grands enjeux de la filière pour valoriser l'abondance de production dans certaines périodes et les mangues fraîches non commercialisées. Les jus, les confitures et la mangue séchée sont les dérivés de la mangue produits en Afrique occidentale.

Les jus et les confitures produits avec des technologies artisanales sont destinés plutôt au marché local car les strictes normes sur les caractéristiques qualitatives et sanitaires, ainsi que les coûts de production limitent l'exportation. Des expériences de production des produits de

¹⁵ Le Réseau des Experts pour le Commerce et l'Entreprise de la CEDEAO (REC/CEDEAO) ou ECOWAS Trade and Enterprise Experts Network (ECOWAS/TEN), TEN en abrégé, est une association régionale créée à Accra (Ghana) en Mars 2010 dont le siège est basé à Abidjan (Côte d'Ivoire). La mission est celle d'Intégrer et fournir des services d'appui technique aux activités tout au long des chaînes de valeur des produits de la région.

base pour les jus de fruits (pulpe) destinés à l'exportation se retrouvent dans le privé avec des unités industrielles ou semi-industrielles.

Par contre, une possibilité d'exportation existe pour la mangue séchée artisanalement. Des expériences intéressantes de production et d'exportation de mangues séchées se sont développées surtout au Burkina Faso et au Mali¹⁶ avec des groupements et associations de producteurs et de femmes.

Le Burkina Faso est plutôt avancé dans la production de la mangue séchée et a vu naître en novembre 2010 l'Union Nationale des Producteurs de Mangues du Burkina (UNPMB). Après une dizaine d'années de forte croissance, les exportations ont subi une forte chute en 2008 et 2009, qui semble avoir été principalement causée par une surestimation de la demande de la part des importateurs, par la forte concurrence de l'Afrique du Sud et par la crise financière.

La mangue séchée est surtout consommée comme produit de type snack, souvent mélangée avec d'autres noix et fruits séchés. Elle représente moins de 0,5 % des fruits séchés vendus en Europe et elle est en concurrence avec les barres de chocolat, les biscuits, les noisettes, les fruits frais. Le volume de la mangue séchée sur le marché européen est estimé entre 1 630 et 2 845 tonnes par an, dont 10 à 20 % sont labellisées « biologique ».¹⁷

II- La filière mangue au Sénégal

La production de mangues au Sénégal existe depuis longtemps sous forme traditionnelle surtout dans les régions ayant une vocation pour la production de fruits (sud et centre du pays). Cette production est en vergers de case et en plantation¹⁸, au niveau des exploitations familiales ainsi que des petits et moyens exploitants.

La réduction des principales cultures de rente, comme l'arachide, a amené les paysans à chercher des activités alternatives génératrices de revenus. Cette situation a impulsé une dynamique de promotion et de développement de l'arboriculture fruitière et notamment de la filière mangue dans certaines zones du centre et du sud du Sénégal. Il y a donc eu une

¹⁶ En 2011, il y avait 61 usines au Burkina Faso et 26 au Mali avec une capacité de production commune de 746 tonnes de mangue séchée. Au total, elles étaient équipées d'environ 400 séchoirs avec une capacité de production de 20 kg de produit sec par séchoir et par 24 heures (source : FIDA - *Étude de marché sur la transformation de la mangue en Afrique de l'Ouest-2011*).

¹⁷ FIDA (Fonds international de développement agricole) - *Étude de marché sur la transformation de la mangue en Afrique de l'Ouest-2011*.

¹⁸ Il s'agit de plantations de petite taille (10 à 100 pieds) et de variétés locales qui ne bénéficient pas d'irrigation et de techniques culturales adéquates. Les exploitants sont les petits et moyens producteurs, les exploitations familiales et les groupements. Ce type de vergers se trouve surtout dans le sud du pays.

modernisation des vergers traditionnels et la création de nouvelles plantations orientées vers l'exportation, la diffusion des variétés améliorées, l'application de techniques culturales appropriées, la recherche de marchés et surtout d'actions pouvant apporter une valeur ajoutée aux productions (exportation, transformation).

L'amélioration de la filière mangue et l'application de technologies appropriées tout au long de la chaîne de valeur (de la production à la commercialisation et la transformation), offre des opportunités de travail et d'emplois surtout aux femmes et aux jeunes, apporte des revenus additionnels en milieu rural et au niveau des exploitations familiales et valorise le travail en milieu rural (compétences améliorées et reconnues).

2.1. La chaîne de valeurs

2.1.1. Production de mangues au Sénégal

Selon FAOSTAT, la production globale de mangues au Sénégal a été estimée à environ 100.000 tonnes en 2010.

Les principales zones de production de mangues destinées à l'exportation sont : (i) la région des Niayes, du lac Rose jusqu'à Mboro et de Sébikotane où sont situés les grands vergers industriels, (ii) la Petite Côte (Mbour), (iii) le Sine Saloum et (iv) la Casamance. La Casamance qui aurait un potentiel énorme grâce à ses conditions agro-écologiques, est malheureusement pénalisée par l'enclavement des sites de production.

La période de production de mangues au Sénégal suit celle du Mali, du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire (de mars à juin) permettant ainsi de prendre le relais de la production ouest africaine. La période de production s'étale sur 6 mois, du mois de mai au mois d'octobre. Elle est la plus longue d'Afrique de l'Ouest (6 mois).

Les premières productions sont celles de la Casamance (au mois de mai) et du Sine Saloum, suivi par la Petite Côte. Puis c'est le tour de la région des Niayes, la plus concernée par les productions destinées à l'exportation où la récolte s'étale jusqu'au mois de septembre/mi-octobre.

Tableau 5 : Période de production au Sénégal

	<i>Mois</i>					
<i>Région</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Juillet</i>	<i>Août</i>	<i>Septembr e</i>	<i>Octobr e</i>

Casamance							
Sine Saloum							
Petite Côte							
Niayes							

Source : INTRACEN

Les variétés appréciées et exportées sont la Kent et la Keitt, bien que d'autres intéressantes pour l'exportation (Tommy Atkins, Zill, Palmer) et plusieurs variétés de mangue locales (*diorou, sierra leone, papaye, bouko diékhal, balanta, passy, thias, duile, mbeug mbeug...*) peuvent se trouver dans les vergers sénégalais et surtout au sud du pays.

La Kent reste la variété la plus recherchée pour sa couleur, son goût et la faible présence de fibres, ce qui amène de plus en plus les producteurs à investir en plantations de cette variété et à renouveler les vergers existants avec la technique du surgreffage.

2.1.2. Récolte, post-récolte et conditionnement

Une fois récoltée, la mangue fraîche, doit être acheminée vers le marché. Les techniques de récolte, ainsi que celles de conditionnement et de stockage ou de conservation sont très importantes pour assurer la qualité des fruits et éviter la dépréciation des produits.

Actuellement, les types de conditionnement utilisés dépendent de la variété, des moyens de transport (camion, camionnette), du marché de destination ainsi que des habitudes du commerçant et de la zone d'approvisionnement. Les mangues peuvent être conditionnées en cartons, paniers, sacs, ou chargées en vrac (aucun emballage). Le chargement en vrac sur véhicule et le conditionnement en sacs constituent les pires façons de traiter la mangue.

2.1.3. Transformation artisanale

Pour valoriser le surplus des productions et en milieu urbain, répondre aux besoins de citoyens, depuis quelques années, l'activité de transformation artisanale de fruits et légumes est en train de se développer en milieu rural.

Il s'agit, pour la plupart de petites et moyennes entreprises de transformation artisanale, de femmes réunies en GIE. Comme dans les autres pays de la sous-région, la mangue séchée est le produit transformé artisanalement qui a plus de possibilités de s'insérer dans le marché international. Par contre, les confitures et les jus produits de manière artisanale se limitent au

marché interne, bien que la forte concurrence des produits transformés importés demande le développement d'une stratégie de commercialisation bien ciblée pour positionner les produits locaux sur le marché.

2.2. Financement, acteurs et cadre réglementaire de la filière mangue

Nous traiterons du financement de la filière « mangue » au Sénégal dans cette partie ainsi que des différents acteurs intervenant dans la filière.

2.2.1. Financement de la filière mangue

Le financement des activités agricoles, reste un goulot d'étranglement pour le monde rural et pour les petits producteurs en particulier. Les producteurs de mangues ont des besoins de financement à moyen et long termes pour l'implantation des vergers (équipements, intrants) qui ne pourront donner des revenus qu'après 4-5 ans. Ils ont aussi besoin de financements de campagne (court terme) pour les opérations de commercialisation et exportation.

Les IMF (Institutions de Microfinance) ayant des guichets dans les zones de production (caisse d'épargne et crédit de proximité) peuvent octroyer des crédits à court terme, mais ont rarement des ressources financières adaptées permettant d'accorder des crédits à moyen terme. Les petits producteurs doivent s'adresser à d'autres structures, notamment la Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal (CNCAS) ou les banques commerciales qui demandent des garanties avant d'octroyer le crédit.

2.2.2. Les acteurs de la filière mangue

Les acteurs qui interviennent dans la filière de la mangue, en fonction de leur rôle et implication, peuvent se réunir en quatre groupes : les opérateurs, les structures de service, les acteurs institutionnels et les partenaires techniques et financiers.

- les opérateurs, c'est-à-dire ceux qui sont concernés directement par la filière. Il s'agit de : producteurs, commerçants (intermédiaires, grossistes, détaillants, ...), exportateurs, transformateurs, importateurs, distributeurs, consommateurs, etc. On peut citer par exemple, comme organisations de producteurs, la FPMN (Fédération des producteurs maraîchers des Niayes), l'AUMN (Association des unions maraîchères

des Niayes) Les producteurs de la zone des Niayes sont ainsi les plus regroupés en organisations professionnelles. Les autres organisations sont l'ONAPES (Organisation Nationale des Producteurs Exportateurs de Fruits et Légumes du Sénégal, la SEPAS (Société d'Exportation de Produits Agricoles) etc. ;

- les structures de service, c'est-à-dire tous les acteurs qui permettent ou facilitent les opérateurs d'acquisition de biens, financements et services : fournisseurs d'intrants et d'équipements pour la production, la transformation et la commercialisation ; fournisseurs de crédit : banques et IMF ; transporteurs ; opérateurs des centres de conditionnement et de commercialisation (marchés, port...). On peut citer parmi ces structures CNCAS (Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal), FPE (Le Fonds de Promotion Economique), ACEP (Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production) etc. ;
- les acteurs institutionnels qui doivent faciliter l'action des opérateurs et de structures de service en leur permettant d'évoluer dans un environnement favorable du point de vue législatif et réglementaire qui vise le développement de la filière et sa rentabilité. Les acteurs concernés sont les Ministères et leurs services déconcentrés, l'administration locale, les collectivités locales et les chefs coutumiers, la douane, la police et la gendarmerie, les services publics de recherche et de vulgarisation, les chambres de commerce, les instituts de recherche agricole etc. On peut citer par exemple ANCAR (Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural), PDMAS (Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal), DPV (La Direction de la Protection des Végétaux), ISRA (Institut Sénégalais de Recherches Agricoles), UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP, ENSA (Ecole Nationale Supérieure d'agriculture de Thiès) etc. ;
- les partenaires techniques et financiers. Ils sont les bailleurs de fonds, les structures d'appui-conseil, les ONG (nationales et internationales) qui soutiennent la filière au travers de projets de coopération et qui mobilisent des ressources financières et de l'assistance technique.

2.2.3. Le cadre réglementaire

Le cadre réglementaire régissant la filière « mangue » est souvent le même que celui de tous les produits horticoles. Ainsi au niveau sous régional et international, les textes réglementaires suivants régissent la filière :

- la Convention Internationale de la Protection des Végétaux de novembre 1997 (177 pays contractants) ;
- le Règlement CE/430 du 15 mars 2006 portant agrément du Sénégal pour le contrôle de conformité des normes commerciales applicables aux F&L dans l'UE ;
- le Règlement 07/2007/CM de l'UEMOA du 06 avril 2007 relatif à la sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des aliments;
- le Règlement Communautaire C/REG.3/05/2008 du 03/05/2008 de la CEDEAO sur les pesticides.

Au niveau national, les textes réglementaires de base de la filière sont les suivants :

- décret 60-121 du 10 mars 1960 instituant la législation et le contrôle phytosanitaire au Sénégal ;
- décret 99/259 du 24 mars 1999 relatif au contrôle de qualité des produits horticoles ;
- arrêté n° 09819 du 13 octobre 2009 rendant obligatoire l'enregistrement des opérateurs du sous-secteur horticole dans la Base de données de la Direction de la Protection des Végétaux ;

2.3. Les contraintes

Les contraintes sont de divers ordres : les contraintes liées à la production, celles liées à la récolte, post-récolte et conditionnement, celles liées à la transformation, et enfin celles liées au financement de la filière.

2.3.1. Les contraintes majeures liées à la production

Les contraintes liées à la production de mangues pour le marché local et à l'exportation sont les suivantes :

- faible organisation des producteurs dans l'approvisionnement de matériel végétal de qualité (plantes greffées), intrants et équipements ;
- faible application d'itinéraires techniques adéquats et performants : le faible encadrement de proximité dans la conduite de vergers modernes et améliorés selon des techniques culturales appropriées (tailles, engrais, lutte contre les parasites) limite les rendements et la qualité de la production ;

- absence d'une stratégie de lutte concrète pour éradiquer les mouches de fruits¹⁹ et autres fléaux qui peuvent pénaliser la production.

2.3.2. Les contraintes liées à la récolte, post-récolte et conditionnement

Les contraintes dépendent du niveau d'organisation et de maîtrise des techniques de récolte et post-récolte, ainsi que de la présence/absence d'infrastructures de stockage/conservation. Celles-ci peuvent se résumer comme suit :

- une faible maîtrise des techniques de récolte et post-récolte : la mangue pour l'exportation doit être récoltée et traitée avec des techniques appropriées et beaucoup de soins ; les chocs, les blessures, les taches de sève, etc. détruisent la mangue et cela est un manque à gagner pour le producteur ;
- une méconnaissance des techniques de conditionnement pour les mangues destinées à l'exportation : les mangues destinées à l'exportation avant d'être mises en cartons suivent une procédure de triage et sélection au niveau des centres de conditionnement qui demande des connaissances et capacités spécifiques ;
- un accès difficile aux équipements de conditionnement.

2.3.3. Les contraintes liées à la transformation des mangues

Les contraintes et l'instabilité des unités de transformation artisanale sont surtout :

- les techniques de transformation non performantes ;
- les équipements artisanaux et inadéquats ;
- les emballages coûteux et difficiles à trouver sur le marché.

2.3.4. Les contraintes liées au financement de la filière

Les contraintes liées au financement de la filière « mangue » concernent :

- l'inexistence de produits financiers adéquats aux besoins des petits et moyens producteurs pour l'implantation de vergers, d'unités de conditionnement et d'unités de transformation (crédit à moyen terme) ;
- le taux d'intérêt excessif et le manque de garantie financière;

¹⁹ Depuis 2004, la commercialisation de la mangue est sérieusement menacée par la mouche des fruits « *Bactrocera invadens* » qui a fait son apparition dans les pays de l'Afrique de l'Ouest. Les dégâts provoqués par cette mouche ont déterminé des pertes importantes et de nombreuses saisies puis destruction à l'arrivée de la mangue en Europe.

- le manque de fonds de préfinancement de la commercialisation.

2.4. L'analyse concurrentielle selon M. PORTER de la filière mangue

Cette analyse nous permettra de faire ressortir l'intensité concurrentielle de la filière, la force de négociation des clients et des fournisseurs, la menace des produits de substitution et celle des nouveaux entrants.

- L'intensité concurrentielle :

Il y a déjà quelques entreprises qui font de l'exportation des mangues. C'est le cas par exemple de SAFINA, SAVEURS DU SUD SARL, SOLEIL VERT, AGRICOM EXPORT SARL, HORTICA, etc. SAFINA représente la plus grande entreprise sur la filière avec un volume d'exportation de plus de 3000 tonnes par an. Toutefois, le marché reste encore à être exploité car le volume total des exportations représente actuellement moins de 15% de la production nationale de mangue²⁰. Il y a donc de la place sur le marché et l'intensité concurrentielle est encore relativement faible.

- le pouvoir de négociation des clients :

Les clients sont surtout les pays européens avec la France et les Pays Bas comme premières destinations des mangues du Sénégal. Ces pays sont exigeants en matière de réglementation sanitaire et phytosanitaire. De ce fait, les clients ont un pouvoir (de négociation) remarquable.

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs représentent les producteurs de mangues. Ceux de la région de Niayes sont les plus regroupés en Organisations professionnelles. Les producteurs de la région de Casamance par contre sont moins bien regroupés en organisations professionnelles rendant ainsi leur pouvoir de négociation relativement faible.

- La menace des produits de substitution :

Il y a plusieurs produits de substitution à la mangue qui peuvent représenter une menace sérieuse pour la filière. La mangue séchée en tant que snack est substituable par les cacahuètes, l'anacarde, les chips de banane, ou gingembre et coco séchés. Il y a également les dattes, les figues, le tamarin et les noisettes, qui sont des produits substitués très courants, car ils font partie des habitudes de consommation et ils sont moins chers.

- La menace des nouveaux entrants :

²⁰ FAOSTAT, site : <http://www.fao.org/economic/est/est-commodities/bananes/reunions-sur-bananes-et-fruits-tropicaux/5ba-tf/fr/>

Il est possible que beaucoup d'autres entrants fassent leur entrée sur le marché d'exportation des mangues du fait qu'il n'y presque pas de barrière à l'entrée dans la filière. Les mangues en état de dégradation dans la région de Casamance chaque année attirent de plus en plus d'attention et peuvent, de ce fait, attirer de nouvelles entreprises.

- Les pouvoirs publics :

Le développement économique de la région de la Casamance et l'amélioration du niveau de vie des populations fait partie des objectifs visés par le gouvernement Sénégalais. Cela explique la mise en place du PADERCA qui visait justement le développement de cette région du Sénégal. Notre projet, rentrant dans le cadre des objectifs des pouvoirs publics, nous pourrions profiter de certains avantages comme des réductions d'impôts sur les sociétés par exemple, des subventions, etc.

III- Analyse de l'offre et de la demande

Dans cette partie, nous allons analyser l'offre et la demande dans le but de faire ressortir l'existence d'un marché potentiel.

3.1. Analyse de l'offre

Dans cette partie, nous présenterons l'offre au niveau national et sur le marché de l'exportation de mangues.

3.1.1. L'offre au niveau national

Les circuits de commercialisation de la mangue au niveau national sont nombreux et se situent au niveau des marchés ruraux, des villes secondaires et des grandes villes.

Parmi ces circuits, le plus commun qui pénalise fortement les producteurs est celui dans lequel plusieurs intermédiaires (au moins quatre) s'interposent entre les producteurs et les consommateurs, à savoir : (i) le *coxeur*²¹, (ii) *bana-bana*²², (iii) grossiste²³ et (iv) commerçant

²¹ Coxeurs= Intermédiaires situés entre les producteurs et les *bana bana*, au niveau des zones de production, et/ou entre les *bana banas* et les grossistes ou les détaillants au niveau des marchés régionaux.

²² *Bana bana* = Commerçants sans lieu de vente, qui sillonnent les sites de production pour approvisionner les grands marchés urbains.

²³ Grossistes = Agents économiques régulièrement installés dans des magasins individuels ou collectifs. Ils peuvent s'approvisionner auprès de coxeurs ou bana banas, pour ensuite revendre aux détaillants et consommateurs.

au détail²⁴.

En général, au Sénégal, les fruits et légumes sont commercialisés au niveau de places appelées communément « syndicat » qui sont l'expression d'une forme d'organisation zonale qui gravite autour d'un ou de plusieurs responsables, des commerçants grossistes, des distributeurs, des *bana banas*, des *coxeurs* et des transporteurs. En ce qui concerne la mangue, les principaux marchés sont le marché hebdomadaire (international) de Diaobé (Kolda), les Syndicats de Dakar (à Pikine), Pout, Touba, Thiès et Tambacounda, les marchés de Mbour, Diamniadio, le marché de Thiaroye et de la rue Sandiniéry. A cela s'ajoutent les chaînes de superettes (Myshop, La boutique, Pridoux, Eden's, Touba kheweul, etc.).

Les prix sont structurés suivant quatre (04) variables telles que : la saison, le conditionnement, le marché et la région.

Souvent les producteurs ne font pas assez attention à la qualité et au calibrage des fruits. Des mangues avec parasites (mouche des fruits, cochenilles), piqûres d'insectes (mouches fourmis), blessures, taches de sève sont mélangées avec les fruits de qualité en pénalisant l'ensemble de la fourniture. Dans le même emballage ou type de conditionnement, se retrouvent des mangues de différents calibres et parfois de différentes variétés.

L'offre au niveau national étant ainsi assurée par les intermédiaires suscités, SEN FLAVORS, dans sa stratégie, ne s'intéressera qu'à l'exportation des mangues.

3.1.2. Exportation

Les exportations de mangues ne représentent que le 5-6% de la production nationale. Bien que le volume exporté soit petit par rapport à la production, le Sénégal a fortement augmenté le commerce vers l'extérieur et surtout vers l'Europe durant les dix (10) dernières années, pour atteindre des quantités moyenne entre 5 000 à 6 000 tonnes par an²⁵, malgré la chute de 50% en 2010 (environ 3 000 tonnes) due à la qualité des mangues ainsi qu'aux attaques de la mouche des fruits qui ont compromis la campagne de commercialisation.

En 2011, le volume exporté était de 7 700 tonnes de mangues dont 5 800 vers l'Europe et 1 900 vers d'autres pays. Près de 40% des mangues sénégalaises ont été importées par les Pays-Bas et 30% par la Belgique. De ces volumes, 90% ont été réexportés vers les marchés

²⁴ Détaillants = Femmes (pour la majeure partie) des marchés régionaux ou de bord de route, et quelques hommes disposant de kiosques, qui vendent aux ménages.

²⁵ En 1998, le volume exporté atteignait difficilement les 300 tonnes. En 2009, le volume exporté a été supérieur à 6 000 tonnes pour une valeur FOB estimée à 3 milliards de francs CFA.

allemands et français.²⁶ La mouche des fruits qui est une menace pour l'ensemble de la sous-région, en 2011 a été assez contrôlée au Sénégal.

Bien que l'Europe soit le principal marché d'exportation pour la mangue sénégalaise, la période de production permet aussi d'approvisionner les marchés régionaux, tel que le Maroc, le Ghana, l'Afrique du Sud. Par contre, le marché américain reste problématique pour les liaisons logistiques difficiles, la concurrence des fruits d'origine latino-américaine (surtout Mexique) et les strictes normes phytosanitaires qui déterminent une barrière pour l'entrée des productions africaines.

Les exportations se font surtout par voie maritime (95%) et seulement une petite quantité (produits de haute gamme) est commercialisée par avion (5%). Il est à signaler que le transport maritime vers l'Europe est le plus court d'Afrique de l'Ouest : 6 à 7 jours.

Une vingtaine d'opérateurs sénégalais travaillent autour de la filière « mangue » d'exportation. Parmi eux, on distingue une grosse structure de type agro-industriel (Safina) réalisant un volume supérieur à 3.000 tonnes, maîtrisant sa production et disposant d'infrastructures post-récolte modernes, avec maintien de la chaîne de froid et de dispositifs managériaux de gestion de la qualité. A côté de cette entreprise, les autres opérateurs sont des exportateurs de petite ou moyenne taille (50 à 500 tonnes de produits exportés par an) avec une production en provenance de leurs propres vergers, de vergers encadrés et de vergers villageois. Ces opérateurs ont adopté une démarche qualité et ont procédé à des investissements pour se conformer aux normes. Un cahier des charges qualité spécifique à la mangue du Sénégal a été établi en 2002. Ce cahier comprend l'ensemble des normes à respecter pour les expéditions maritimes et aériennes.²⁷

Le «guide export – mangue du Sénégal» dont les opérateurs sénégalais disposent est un outil qui leur permet de se conformer au cahier de charges et capitalise le savoir-faire développé au Sénégal. Ce guide est une source de conseils pratiques, de techniques et de connaissances du produit, un document de référence de qualité, un outil de formation, un outil promotionnel de la filière.

Le développement de la filière mangue entre dans les priorités du Gouvernement qui a appuyé les travaux du PPEA (Projet de Promotion des Exportations Agricoles) et du PDMAS (Programme de Développement des Marchés Agricoles du Sénégal) sur l'amélioration de

²⁶ Forum des acteurs de l'exportation – Cotonou 5-7/12/2011

²⁷ Asepex – Etude des marchés d'exportation de la mangue – septembre 2011

l'environnement (infrastructures, information et formation des exportateurs) des affaires dans la grappe Fruits et Légumes.

Les petits exploitants et les exploitations familiales producteurs de mangues vendent leurs productions à des exportateurs, bien que quelques expériences de commercialisation et exportation directe commencent à apparaître au niveau des certaines associations de producteurs.

Le prix au producteur dépend des services qu'il reçoit ou qu'il offre à l'exportateur et de sa capacité de négociation.

3.2. Analyse de la demande

Dans cette partie, nous aborderons les différentes utilisations possibles de la mangue puis, nous étudierons la demande de la mangue.

3.2.1. Utilisations de la mangue

La mangue est un produit aux utilisations multiples. En dehors de la consommation directe comme fruit frais, elle est la source d'une multitude des produits dérivés. Le noyau, constituant 10 à 15% du poids du produit frais, sert à l'extraction des huiles pour la savonnerie. L'amande sèche et la peau, pesant 10 à 15% du poids des fruits selon les variétés, servent d'alimentation pour le bétail. La pulpe est utilisée pour la fabrication des jus, nectars, confitures, glaces, yaourts, vinaigre et vin de mangue, chutneys et autres produits alimentaires. La mangue séchée est consommée en l'état ou utilisée pour la préparation des pâtes de fruits, snacks, barres chocolatées, etc. Dans certaines parties du monde, le manguier est aussi exploité pour son bois, pour la fabrication des pirogues de pêche, menuiserie intérieure, charpente légère, charbon de bois, produits d'artisanat ou instruments de musique (djembés en Afrique de l'Ouest).

Par ailleurs, la mangue est une source importante de vitamines C, K, E, B1, B2, B3, B5, B6 et B9. Il est également riche en triterpène et en lupéol, substances susceptibles de prévenir les cancers de la peau et celui de la prostate.

3.2.2. L'étude de la demande de mangue

La consommation des mangues est concentrée dans les pays producteurs, par l'intermédiaire des marchés formels et informels. Environ 97% de la production globale des mangues est consommées ou transformées localement et 3% seulement est exportées comme fruits frais ou transformés.

Au niveau mondial, la consommation par habitant est estimée à 3,4 kilos par an. Par contre sur les marchés d'importation les consommations par habitant et par an sont assez faibles et se situent à 1 kg par habitant aux Etats Unis, 500 grammes par habitant dans l'Union Européenne et 400 grammes par habitant au Canada.²⁸ Des campagnes soutenues de marketing et de publicité dans ces marchés tendent à faire de la mangue un des fruits populaires.

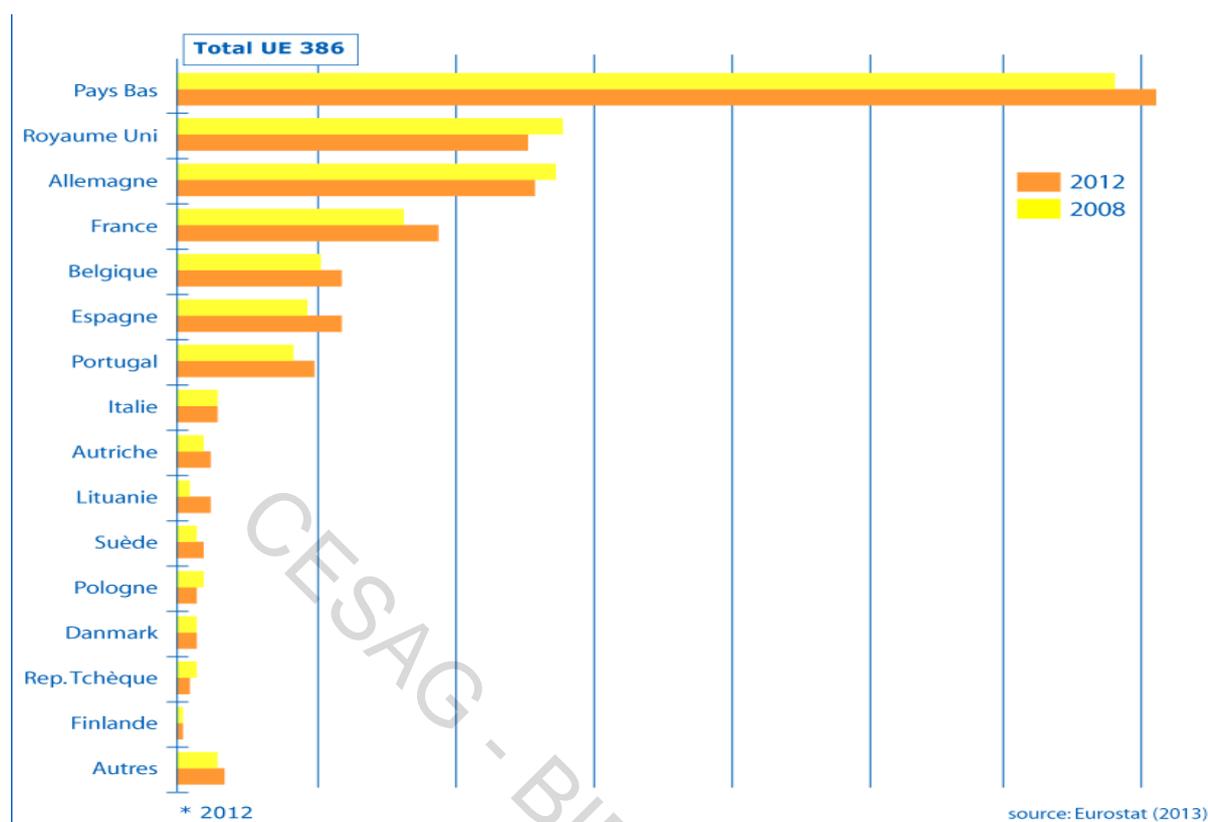
Le marché américain consomme de préférence les variétés Tommy Atkins, Haden, Kent et Keit. La plupart des consommateurs européens, quant à eux, préfèrent acheter des mangues jaunes ou colorées, ayant le sentiment qu'un fruit à maturité a rarement la couleur verte, et acceptent bien les variétés Amélie et Alphonso, entre autres.

La demande sur les marchés importateurs tend vers des variétés avec des poids autour de 400 grammes et un rapport élevé entre la chair et le reste, soit le noyau et la peau n'excédant pas 20 à 25% du poids du fruit.

Le marché à l'export est celui qui nous intéresse le plus. Les importations de mangues par les pays de l'UE, zone d'exportation privilégiée des mangues du Sénégal, se présentent comme suit :

²⁸ International Trade Center, site <http://www.intracen.org>

Figure 3: UE Importations de mangues en 2008 et 2012, volume en milliers de tonnes



Source : Eurostat, 2013.

La demande de la mangue en Europe existe et continue de nécessiter des exportateurs pour la satisfaire.

Ce chapitre nous a permis de présenter la filière mangue dans toute sa globalité. Cette présentation a été faite à trois niveaux. D'abord, la présentation de la filière au niveau mondial. Ensuite, la filière « mangues » en Afrique de l'Ouest et enfin la filière « mangues » au Sénégal.

Nous avons aussi étudié à travers cette partie l'analyse de l'offre et de la demande de mangues.

Le chapitre suivant sera consacré à la présentation de SEN FLAVORS SA.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE SEN FLAVORS

Dans ce chapitre, nous présenterons SEN FLAVORS à travers son intention stratégique, son organisation et son fonctionnement, dans un premier sous-chapitre. Dans un deuxième sous-chapitre, nous procéderons à l'étude technique du projet, et finirons par un troisième sous-chapitre sur les stratégies marketing et mix-marketing de SEN FLAVORS.

I- Intention stratégique, organisation et fonctionnement

Nous présenterons tour à tour dans cette partie, l'intention stratégique, l'organisation de SEN FLAVORS et son fonctionnement.

1.1. Intention stratégique

Nous définirons dans cette partie la vision, la mission, les objectifs et les valeurs de SEN FLAVORS.

1.1.1. Vision

« Etre leader dans l'exportation de mangues et produits dérivés produits en Afrique »

1.1.2. Mission

La mission constitue la définition de la raison d'être de SEN FLAVORS, l'aspiration suprême qu'elle tente continuellement d'atteindre. Elle se décline en ces points suivants :

- exporter des mangues et produits dérivés de qualité respectant les normes phytosanitaires ;
- contribuer à éradiquer la situation de pourrissement des mangues de la Casamance ;
- contribuer à améliorer le niveau de vie des producteurs de la Casamance.

1.1.3. Objectifs

Les objectifs visés par SEN FLAVORS sont les suivants :

- valoriser le potentiel de production de mangues de la région de la Casamance ;
- mettre à la disposition des clients des mangues fraîches et produits dérivés répondant aux normes phytosanitaires ;
- participer à la création de valeur ajoutée pour l'économie sénégalaise.

1.1.4. Valeurs

Les valeurs qui jettent les bases de la culture d'entreprise de SEN FLAVORS sont :

- excellence technique ;
- diversité et partage ;
- esprit d'équipe ;
- la passion etc.

1.2. Forme juridique et structure du capital

Nous définirons dans cette partie la forme juridique de notre entreprise et présenterons sa structure du capital.

1.2.1. Forme juridique

Le Sénégal est, depuis le 18 septembre 1995, 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, plus les Comores 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 de l'entreprise détermine, très largement, la vie de celle-ci. Il influence même la vie des associés. Il est donc important d'opter pour un statut qui correspond le mieux :

- aux motivations et objectifs des entrepreneurs ;
- au contexte socio-économique et juridique du pays.

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 ²⁹:

- l'Entreprise Individuelle ;
- le GIE ;
- la Société à Responsabilité Limitée (SARL)
- la Société anonyme (SA)
- la Société en Nom Collectif (SNC)
- la Société en Commandite Simple (SCS)
- la Société Civile
- la Société Coopérative

Chaque société a ses propres caractéristiques administratives, fiscales, sociales et financières. Le choix de la forme juridique doit donc tenir compte des avantages et inconvénients des différentes formes juridiques et des objectifs de l'entrepreneur.

La société SEN FLAVORS prendra la forme juridique de Société Anonyme (SA). Cette forme permet à l'entreprise de subir le moins d'inconvénients possibles et de jouir de plus d'avantages, selon les motivations et les objectifs visés à travers sa création. Les avantages dont nous espérons tirer profit à travers cette forme juridique sont les suivants :

- elle dispose d'une très importante crédibilité auprès des tiers ;
- responsabilité des associés limitée au montant de leurs apports ;
- grande capacité de mobilisation de fonds (la S.A peut faire appel à l'épargne publique) ;
- possibilité de libérer seulement le quart du capital ;
- possibilité pour les associés en principe de librement céder leurs actions.

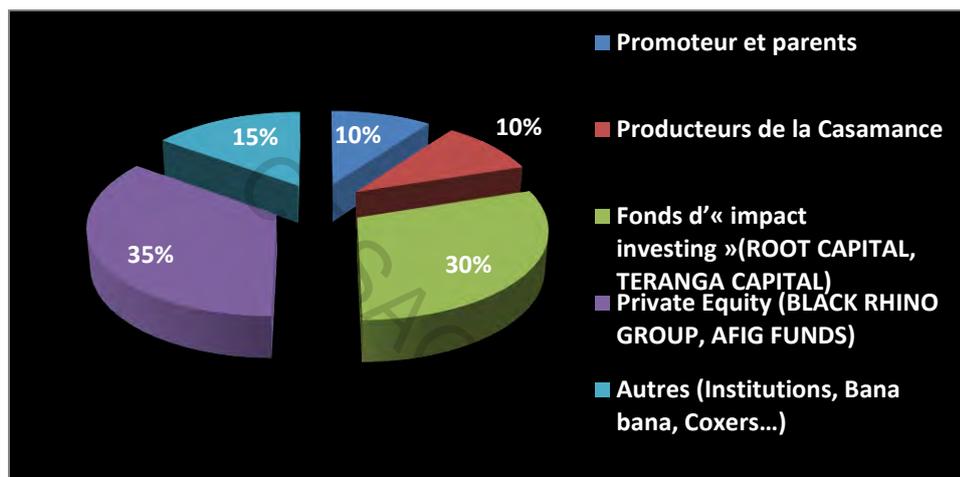
1.2.2. Structure du capital

SEN FLAVORS est une Société Anonyme dotée d'un capital social de 100 000 000 FCFA qui sera réparti comme suit :

²⁹ http://creationentreprise.sn/sites/default/files/ul18/guide_du_createur_dentreprise_version_du_11-07-14.pdf

- Promoteur et parents : 10% ;
- Producteurs de la Casamance : 10% ;
- Fonds d'« impact investing »³⁰ (ROOT CAPITAL, TERANGA CAPITAL): 30% ;
- Private Equity (BLACK RHINO GROUP, AFIG FUNDS): 35% ;
- Autres (Entreprises, Institutions, Bana bana, Coxers, etc.) : 15%.

Figure 4: Répartition du capital de SEN FLAVORS



Source : Nous –même

Il faut préciser que les parts des fonds de Private Equity et d'Impact Investing seront progressivement rachetées par le promoteur à partir de la fin de la cinquième année.

1.3. La structure organisationnelle et l'organigramme

La structure « organisationnelle » selon Henry MINTZBERG est « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »³¹ L'organigramme, quant à lui, est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une entreprise. Il sert à indiquer la répartition des postes et à définir les liens hiérarchiques.

³⁰ Les fonds d'« impact investing » sont des fonds qui investissent dans des entreprises, organisations ou dans d'autres fonds avec l'intention de générer un impact social ou/et environnemental à côté du rendement financier. Le rendement cible d'un tel investissement (rendement concessionnel) est généralement moins élevé que le rendement du marché.

³¹ H.MINTZBERG, dynamique des organisations, 1982.

Au sein de SEN FLAVORS, nous aurons une structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) composée des organes suivants :

- la direction Générale ;
- l'Assistant de Direction (en staff) ;
- le département « Audit et Contrôle de Gestion » (en staff) ;
- la Direction « Approvisionnement, Conservation et Transformation » ;
- la Direction « Commerciale et Marketing » ;
- la Direction « Ressources Humaines » ;
- la Direction « Comptable et Financière ».

La Direction Générale

Sous l'autorité du Directeur Général, la Direction Générale définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle.

En amont, la direction générale assure la définition de la stratégie (objectifs et moyens) pour l'entreprise. Elle doit ainsi élaborer des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise, définir les grandes lignes de la politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.

En aval, elle supervise et gère les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés.

Dans l'organisation de SEN FLAVORS, seul le Directeur Général assurera cette fonction, aidé par un Assistant de Direction et un Auditeur Contrôleur de Gestion.

Assistant de Direction

L'assistant de Direction aura à charge les tâches suivantes :

- gérer l'agenda de la direction, préparer les réunions et déplacements
- relayer les informations ;
- préparer et organiser les dossiers d'aide à la décision ;
- assurer l'interface entre la direction et ses différents interlocuteurs (internes et externes) ;

- piloter au besoin une équipe de secrétaire et/ou accompagner et former du personnel administratif ;
- rédiger les comptes rendus de réunions et documents divers.

Une seule personne assurera cette fonction d'Assistant de Direction.

Le département « Audit et Contrôle de Gestion »

En staff, ce département aura la charge d'assurer la performance de l'entreprise dans le respect des obligations légales et des procédures internes et participe au pilotage et à la prise de décision. Elle fait les tâches suivantes :

- mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise (indicateurs de gestion, contrôle des risques financiers et écarts avec les prévisions) ;
- appuyer les opérationnels dans le cadre d'analyse, assurer la performance de l'activité économique et des instruments de pilotage (système d'information, tableaux de bord, etc.) ;
- diagnostiquer les dysfonctionnements dans les procédures de gestion, d'organisation ou dans les méthodes de travail (contrôle de la fiabilité de l'information financière, qualité des processus, contrôle des comptes, mesure des risques légaux et réglementaires, etc.) ;
- apporter des recommandations au commanditaire (la direction générale) en matière d'améliorations ou de réajustements à effectuer au regard d'impératifs réglementaires ou de performances.

Compte tenu de la taille de l'entreprise à ses débuts, SEN FLAVORS aura une seule personne travaillant dans ce département et son rôle sera beaucoup axé sur les questions de mesure de performance et de respect des procédures.

La Direction « Approvisionnement, Conservation et Transformation »

Cette fonction sera chargée de gérer les questions relatives à :

- la définition de la stratégie d'approvisionnement, de conservation et de transformation des mangues ;
- l'achat des mangues aux paysans ;
- le transport de ces mangues des plantations de mangues à l'usine de conservation et de transformation ;

- la transformation des mangues ;
- la conservation des mangues et produits dérivés dans les chambres froides ;
- Le transport des mangues fraîches et produits dérivés depuis la Casamance jusqu'au Port Autonome de Dakar.

Cette direction sera composée de six (6) personnes (Directeur ACT, vigile, quatre ouvriers de transformation) et utilisera des moyens techniques que nous décrirons plus loin.

La Direction « Commerciale et Marketing »

La Direction Commerciale et Marketing a pour mission principale l'élaboration et la mise œuvre de la politique Marketing et commerciale de la société. Elle est en charge de :

- la définition des stratégies Marketing et commerciale ;
- l'exportation des mangues et produits dérivés de SEN FLAVORS
- la recherche de nouveaux débouchés et l'augmentation du chiffre d'affaires ;
- la Gestion de la Relation Client ;
- la détermination des objectifs et moyens pour accroître la notoriété de l'entreprise et de sa marque.

Cette direction sera composée de deux (2) personnes au début des activités.

La Direction Comptable et Financière

La Direction Comptable et Financière sera dirigée par le Directeur Financier. Elle a pour principale mission de superviser la gestion comptable et financière de SEN FLAVORS. Elle est chargée notamment de :

- optimiser la gestion des sources de capitaux, de rechercher des financements, les utiliser dans une optique de rentabilité maîtrise des risques ;
- assurer les relations avec les apporteurs de fonds (propriétaires ou actionnaires, banques, etc.) ;
- préparer les budgets et de suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion ;
- fournir des simulations de rentabilité et de risque financier comme aide à la décision pour les projets d'investissement importants et de mettre en perspective les grands équilibres de SEN FLAVORS ;
- la tenue de la comptabilité, la gestion de la trésorerie et des questions fiscales.

Au démarrage, cette direction sera composée de trois (3) personnes.

La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est dirigée par le Directeur des Ressources Humaines. Elle aura pour principale mission la définition de la politique RH de SEN FLAVORS.

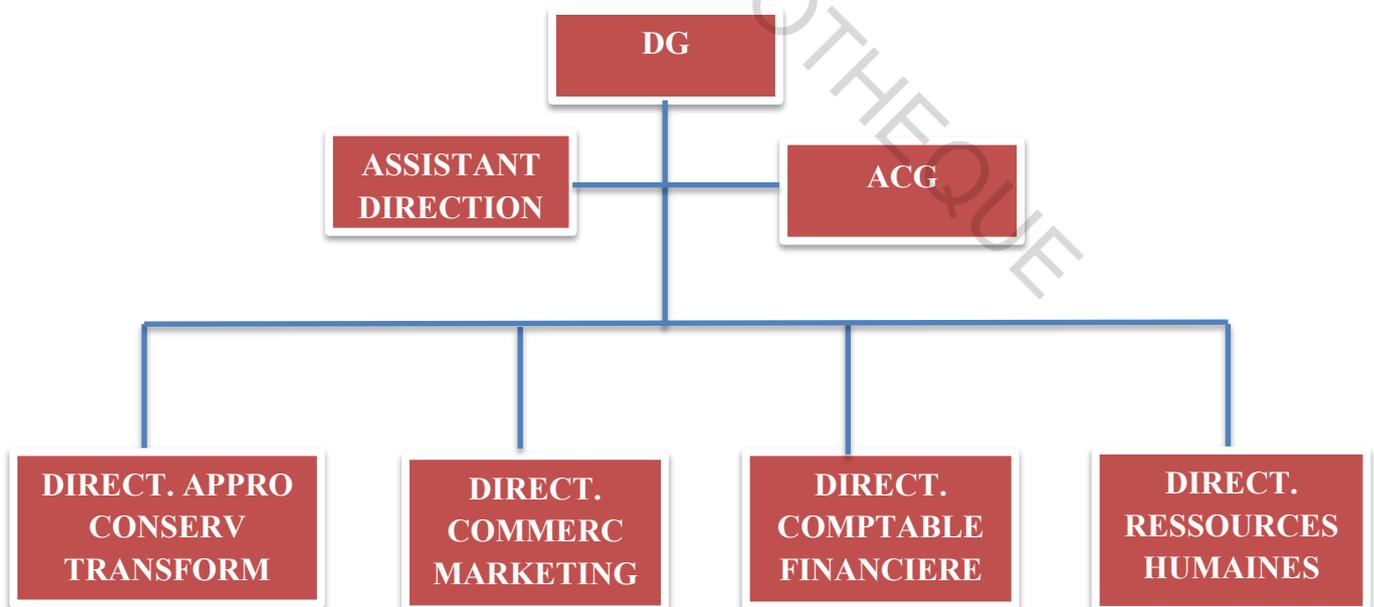
La DRH aura en charge la conception et la proposition d'une politique d'optimisation des ressources humaines. Il devra pour ce faire :

- recruter et intégrer les meilleurs profils ;
- former et développer les compétences des collaborateurs ;
- prévoir en anticiper les besoins RH ;
- procéder à la gestion de la paie.

Au démarrage des activités de SEN FLAVORS, cette direction sera composée uniquement du DRH.

L'organigramme de SEN FLAVORS se présente comme suit :

Figure 5: Organigramme de SEN FLAVORS



Source : Nous-même

Le mécanisme de coordination des tâches au sein de SEN FLAVORS reposera essentiellement sur la standardisation des procédés. 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.

1.4. Plan des ressources humaines

Notre plan en termes de ressources humaines sera analysé à travers :

- l'évolution des effectifs sur les six (6) premières années ;
- la rémunération du personnel sur les six (6) premières années

Détermination des effectifs sur les six (6) premières années

Dans le cadre de notre plan des ressources humaines, sur la première année, nous prévoyons démarrer avec un effectif de quinze (15) employés dont un (1) à la Direction générale, deux (2) en staff, trois (3) à la Direction Comptable et Financière, un (1) à la Direction des Ressources Humaines, deux (2) à la Direction Commerciale et Marketing et six (6) à la Direction Approvisionnement, Conservation, et Transformation. Ces effectifs connaîtront une évolution marginale sur les cinq (5) premières années avant de connaître une forte augmentation à la sixième année à cause du début de l'exploitation du verger de SEN FLAVORS en cette année. Le détail de l'évolution des effectifs est présenté en annexe 1.

Rémunération et motivation du personnel

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. Tous les niveaux de salaires pour cadres à SEN FLAVORS sont aisément au-dessus du salaire minimum vital pour les travailleurs hautement qualifiés au Sénégal, selon les enquêtes sur le site votresalaire.org (166 000FCFA). Pour les salariés non qualifiés, le niveau de salaires est également au-dessus du minimum (55 700FCFA).

Les salaires connaîtront une revalorisation sur une base bisannuelle, soit avec la croissance des activités de l'entreprise, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, du niveau d'étude et du poste. En annexe 2 et 3, les détails de la revalorisation salariale et les fiches de postes.

II- Etude technique du projet

Dans cette partie, nous définirons le lieu d'implantation de SEN FLAVORS, décrirons le processus d'approvisionnement en mangues, le processus de transformation, la conservation des mangues et produits dérivés, l'exportation des mangues fraîches et produits dérivés, et ensuite nous traiterons des infrastructures et ressources matérielles nécessaires à SEN FLAVORS.

2.1. Choix du lieu d'implantation de SEN FLAVORS

La société SEN FLAVORS sera localisée à Ziguinchor, en Casamance (au sud du Sénégal). Ce lieu a été choisi pour les raisons suivantes :

- chef-lieu de la région historique de la Casamance ;
- proximité avec les producteurs ;
- disponibilité de la main d'œuvre à un coût compétitif ;
- disponibilité d'espace pour la mise en place d'un verger de manguiers pour l'auto-alimentation de SEN FLAVORS.

Malgré la distance avec la capitale sénégalaise, il est préférable de transporter les mangues fraîches déjà bien conservées dans une chambre froide ou transformées et bien emballées de Ziguinchor à Dakar que de les transporter à l'état brut sans aucun soin préalable. Ainsi, SEN FLAVORS sera à proximité de ses fournisseurs (les producteurs de la région de Casamance, etc.) et transportera des produits bien emballés et bien conservés de Ziguinchor à Dakar.

2.2. Approvisionnement en mangues

La production de mangues en Casamance couvre la période de Mai à Juillet chaque année. Ainsi, l'approvisionnement en mangues se fera sur cette période chaque année, dans les locaux de SEN FLAVORS à Ziguinchor. Les mangues seront achetées aux producteurs au prix de 250FCFA le kilogramme. Le prix en vigueur présentement dans la région est en moyenne de 150FCFA. Mais puisque nous solliciterons des fonds « d'impact investing » dans le financement de notre projet et que contribuer à l'amélioration du niveau de vie des producteurs fait partie de notre mission, nous augmentons ce prix moyen de 100FCFA.

Toutefois, à la sixième année d'existence de SEN FLAVORS, elle commencera effectivement à s'auto-alimenter aussi grâce à son propre verger de manguiers qui s'étendra sur plusieurs hectares.

Le tableau de l'approvisionnement en mangues de SEN FLAVORS se trouve en annexe 9.

2.3. Transformation des mangues

L'activité de transformation concernera au plus 30% des mangues achetées. Ces mangues seront transformées en pulpe de mangues séchées, jus pulpeux de mangues, et en confiture de mangues.

La répartition des mangues fraîches en produits finis se trouve en annexe 11.

Tableau 6 : Répartition des mangues fraîches en produits finis

Répartition des mangues fraîches en mangues fraîches vendues en l'état, pulpe séchée, jus pulpeux et confiture							
Eléments	Proportions	Année	Année	Année	Année	Année	Année
		1	2	3	4	5	6
Mangue fraîche	70%	1050	1400	1750	1750	2100	3150
Pulpe séchée	10%	150	200	250	250	300	450
Jus pulpeux	10%	150	200	250	250	300	450
Confiture	10%	150	200	250	250	300	450
	Total	1500	2000	2500	2500	3000	4500

Source : Nous-même

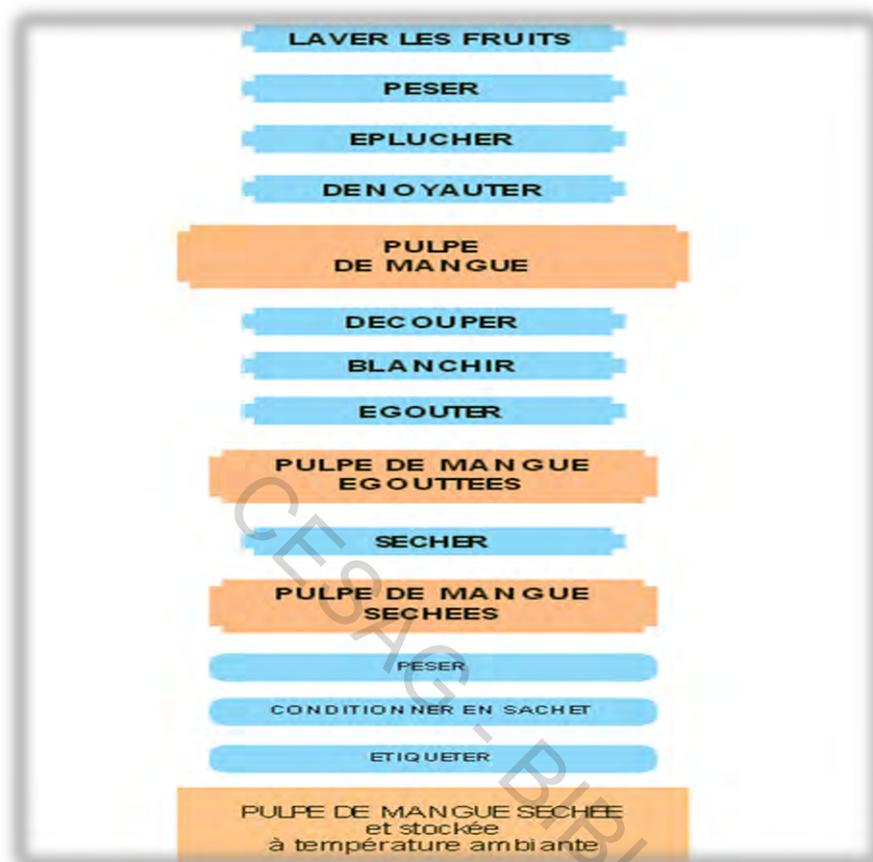
Les opérations séquentielles de transformation sont décrites dans les lignes suivantes.

- Pulpe de mangue séchée

La pulpe de mangue séchée est une tranche de pulpe déshydratée par séchage dans des séchoirs. Le séchage peut se faire directement au soleil sur des claies recouvertes d'un film plastique ou dans des enceintes conçues à cet effet. Les tranches de pulpe de mangue sèches sont conditionnées dans des sachets en plastique et stockées. Les pulpes séchées peuvent se consommer directement ou peuvent constituer des ingrédients de recettes culinaires.

Les différentes étapes dans la production de pulpes de mangue séchées sont les suivantes :

Figure 6: Description des opérations séquentielles de production de pulpes séchées



Source : Répertoire de technologies et de procédés de transformation de la mangue et de l'ananas, Côte d'Ivoire

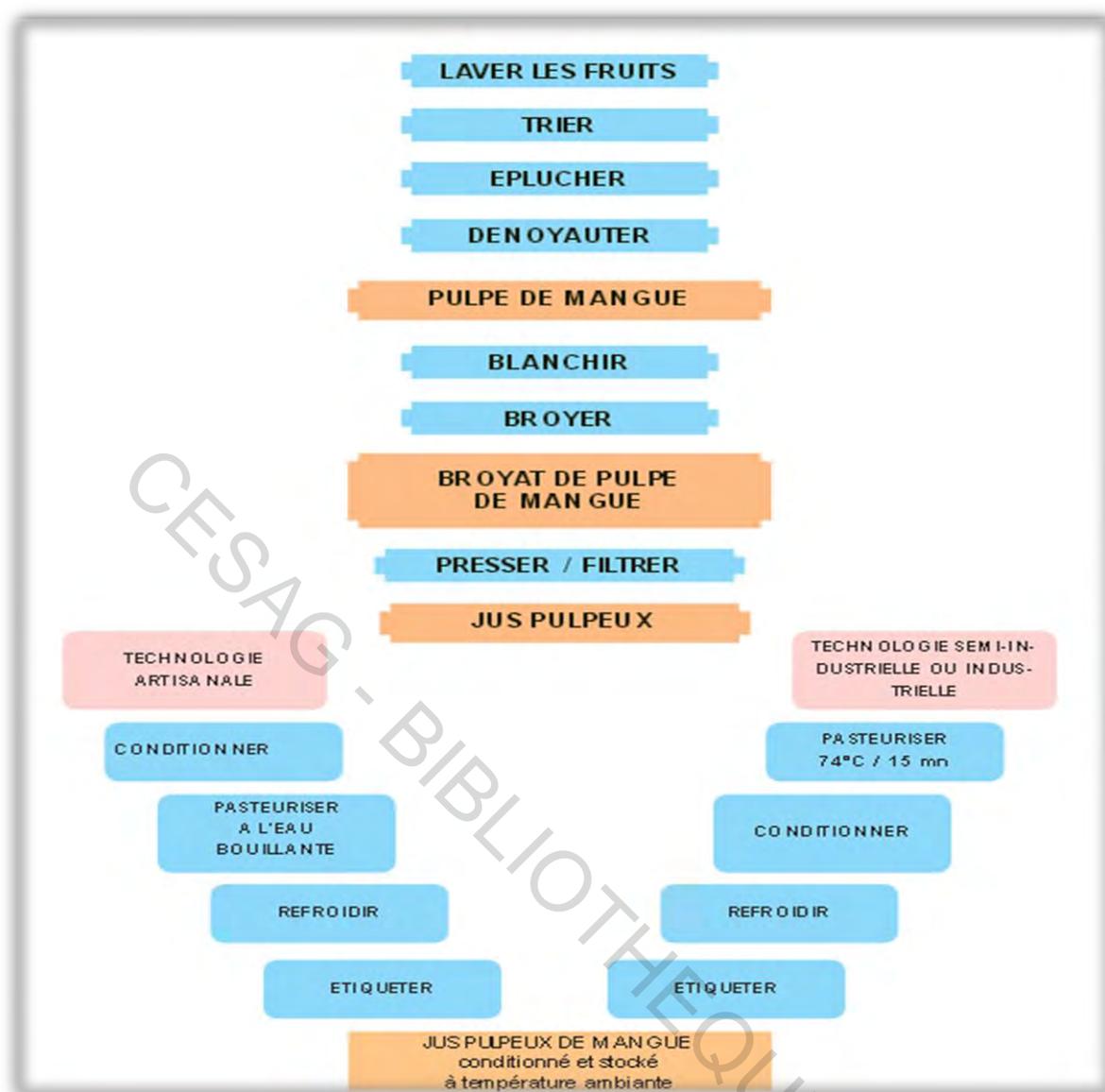
- Jus pulpeux de mangues

Le jus pulpeux est le filtrat non fermenté issu de la pulpe de mangue préalablement blanchie et broyée. Le jus pulpeux conserve les caractéristiques physico-chimiques, nutritionnelles et organoleptiques (saveurs) de la variété de mangue dont il est extrait. Consommé frais, le jus pulpeux, riche en carotène, en vitamines C, B1, B2 et en sels minéraux, constitue une excellente boisson pour les personnes de tout âge.

Le jus pulpeux est généralement conditionné dans des emballages en carton, en verre ou en plastique (PVC, PET).

Les étapes suivantes sont suivies pour la production de jus pulpeux de mangues :

Figure 7: Description des opérations séquentielles de production de jus pulpeux de mangue



Source : Répertoire de technologies et de procédés de transformation de la mangue et de l'ananas, Côte d'Ivoire

- Confiture de mangues

La confiture de mangue est le broyat de la pulpe auquel est additionné de sucre (1 Kg de pulpe / 1 Kg de sucre) et de pectine que l'on fait bouillir à 104°C pendant 20 mn avec un touillage régulier jusqu'à l'obtention d'un mélange homogène à consistance souhaitée. La confiture est conditionnée à chaud, généralement dans des emballages en verre hermétiquement fermés. Le pot de confiture peut être aussi recouvert avec de la cire alimentaire.

La description séquentielle est la suivante :

Figure 8: Description des opérations séquentielles de production de confiture de mangue



Source : Répertoire de technologies et de procédés de transformation de la mangue et de l'ananas, Côte d'Ivoire

Ces différentes étapes dans la production des divers produits dérivés de la mangue fraîche ont été confirmées par un employé de SAFINA, une entreprise exportatrice de mangues basée à Sébikotane, au quartier Baobab. Le guide d'entretien est en intégral en annexe 5.

2.4. Conservation des mangues et produits dérivés

Le parfum délicat et la saveur raffinée de la mangue ne peuvent se conserver indéfiniment, en raison du caractère périssable de ce savoureux fruit tropical.

Pour bénéficier des richesses de ce fruit en dehors de sa saison de production, pour ce qui concerne SEN FLAVORS, nous ferons la conservation par congélation de nos mangues et produits dérivés. En effet, la mangue se conserve durablement au congélateur. La mangue fraîche sera congelée en l'état. Une importante partie des mangues (au moins 70%) sera conservée en l'état (mangue fraîche), vu que les mangues fraîches sont plus demandées en Europe que les produits dérivés de mangue.³² A cet effet, on choisira des mangues mûres, mais encore fermes. Ces mangues sont lavées au savon et désinfectées dans une grande bassine contenant quelques gouttes d'eau de javel.

Les mangues fraîches et les produits dérivés seront conservés dans une chambre froide à Ziguinchor.

2.5. Exportation des mangues fraîches et produits dérivés

Les mangues fraîches et produits dérivés étant bien conservés par congélation, ils seront sortis de magasin sur une base régulière pour être exportés vers l'Europe. Ces produits seront transportés de la Casamance à Dakar, puis une fois arrivés au Port Autonome de Dakar, ils seront acheminés par bateau vers l'Europe.

Sur toute l'année, la société SEN FLAVORS exportera les mangues et produits dérivés.

2.6. Les infrastructures et ressources matérielles

La conservation et la transformation industrielle de mangues nécessitent des infrastructures et ressources matérielles. Il s'agit, du terrain, de chambres froides, des matériels nécessaires à la transformation, les matériels et mobiliers de bureau, les équipements informatiques...Le détail des ressources matérielles est consigné en annexe 4.

III- Stratégie marketing et mix-marketing

Nous définirons dans cette partie la stratégie marketing de SEN FLAVORS et la politique de mix-marketing.

3.1. Stratégie marketing

³² International Trade Center, site <http://www.intracen.org>

Nous aborderons tour à tour dans cette partie la segmentation, le ciblage et le positionnement des produits SEN FLAVORS.

3.1.1. La segmentation

La segmentation d'un marché est l'opération marketing qui consiste à le découper en sous-marchés homogènes appelés segments. Les critères retenus pour la segmentation du marché international de mangues par SEN FLAVORS sont la zone géographique et le type de client. Ainsi, selon la zone géographique, nous avons :

- le marché européen ;
- le marché américain ;
- le marché africain ;
- le marché asiatique ;
- le marché océanien.

Selon le type de client, nous distinguons :

- les grossistes ;
- les détaillants.

Les différents marchés ainsi identifiés représentent un potentiel. Toutefois, dans les lignes qui suivent, nous choisirons le marché-cible, représentant le meilleur de potentiel pour SEN FLAVORS.

3.1.2. Le ciblage

Selon les résultats d'une étude commanditée par le Ministère de l'économie, des finances et du plan du Sénégal en novembre 2014, plus de 50% des exportations de mangues du Sénégal se font vers le marché européen.³³ En outre, ce marché est en croissance moyenne de 5% chaque année.³⁴ Pour ce qui concerne SEN FLAVORS, nous nous intéresserons au marché européen de mangues et produits dérivés et nous ne ravitaillerons que les grossistes, à cause de leur capacité d'achat en grandes quantités.

Nous aurons le marché américain en perspective pour la sixième année et un agent commercial supplémentaire sera embauché à la sixième année et dédié à ce marché.

³³ Ministère de l'économie, des finances et du plan du Sénégal, site <http://www.finances.gouv.sn/>

³⁴ http://cop-horti.net/IMG/pdf/Pages_de_21135_-_PDMAS_-_guide_page_1_a_20.pdf

3.1.3. Le positionnement

Les pays européens sont très exigeants en ce qui concerne le respect des normes phytosanitaires et sanitaires. Ils préfèrent également les produits biologiques. C'est donc des mangues fraîches biologiques et produits dérivés (jus pulpeux, mangue séchée ; confiture de mangue) respectant parfaitement les normes sanitaires et phytosanitaires que nous mettrons sur le marché. Ceci forgera notre image d'un exportateur crédible et de premier choix.

3.2. Mix-Marketing

Selon Kotler & Dubois, le Marketing Mix est « l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible ». Nous définirons dans cette partie notre politique de produit, de prix, de distribution et de promotion.

3.2.1. La politique de produit

Les différents produits que SEN FLAVORS propose à ses clients sont au nombre de quatre (04) à savoir : les mangues fraîches, la pulpe de mangues séchée, jus pulpeux de mangues, et la confiture de mangues.

Les mangues fraîches seront packagées dans des cartons avec le design SEN FLAVORS, la marque du produit et les coordonnées de l'entreprise.

La pulpe de mangues séchée et la confiture de mangues seront conditionnées en emballage plastique Polyéthylène Téréphtalate (PET), qui représente un conditionnement de très bonne qualité.

Le jus pulpeux de mangues sera directement mis dans les bouteilles stérilisées, et puis pasteurisé. Les bouteilles seront étiquetées (nom du produit, marque, date de production, date limite de consommation, nom et adresse du fabricant, etc.).

Ces produits seront commercialisés sous la marque « SEN FLAVORS ».

3.2.2. La politique de prix

Pour pénétrer le marché et se faire connaître très rapidement des clients européens, nous comptons fixer un prix systématiquement inférieur au prix du marché. Selon le "Centre for the

Promotion of Imports from developing countries” CBI Market Information Database, le prix du kilogramme de mangue origine Sénégal a été de 1,35 EUR (886FCFA) en 2008, 0,95 EUR en 2010 (623FCFA) et 1,53 EUR (1004FCFA) en 2012.³⁵ Nous considérons un prix moyen de vente de nos produits de 750FCFA.

Les prix des produits de la marque SEN FLAVORS seront fixés ainsi à, au moins, 10% inférieur au prix grossiste sur le marché européen. Un paiement de 50% à la commande doit être fait par les clients et le règlement de 50%, 15 jours après la livraison.

Tableau 7 : Les prix des différents produits de SEN FLAVORS

Prix (en FCFA)

Produits	Source des prix	Mesures	Prix
Mangue fraîche	CBI Market Information Database	1kg	750
Pulpe séchée	CBI Market Information Database	1kg	4000
Jus pulpeux	CBI Market Information Database	1l	1100
Confiture	CBI Market Information Database	1kg	9840

Source : Nous-même

Les prix que nous pratiquons sont d'au moins 10% inférieur aux prix effectivement donnés par nos sources

3.2.3. La politique de distribution

Nous sommes sur un marché B to B. Pour cette raison, nous utiliserons un circuit de distribution court via la vente directe. Il s'agira de vendre directement à nos clients, sans intermédiaires. Nous utiliserons les moyens de transport maritime et plus précisément le bateau.

3.2.4. La politique de communication

Les principaux outils de communication que nous utiliserons sont les suivants :

³⁵CBI, <https://www.cbi.eu/sites/default/files/study/adaptes-etude-mangues-afrique-louest-europe-prometteuses-eu-marches-fruits-legumes-frais-2014.pdf>

- le marketing direct et interactif qui reposera essentiellement sur l'utilisation du mailing et du phoning ;
- le marketing numérique : nous disposerons d'un site internet, assez dynamique, qui permettra de communiquer sur l'entreprise et ses produits. Une plateforme intégrée au site permettra à nos principaux clients de passer leur commande en ligne, en renseignant leur condition en termes de prix (en fonction de l'incoterm choisi), la quantité voulue.

Nous allons également faire du Social Media Marketing en disposant de pages sur les différents réseaux sociaux.

Ce chapitre a mis l'accent sur la présentation de SEN FLAVORS et la description de l'activité de l'entreprise. Elle sera une Société Anonyme au capital de 100 000 000 FCFA et localisée à Ziguinchor. Son intention sociale, l'étude technique et la stratégie marketing ont été l'objet de ce chapitre.

Le chapitre suivant sera consacré aux projections financières de SEN FLAVORS SA.

CHAPITRE 3 : PROJECTIONS FINANCIERES DE SEN FLAVORS

Dans ce chapitre, nous étudierons dans un premier temps le coût du projet. Dans un deuxième temps, nous étudierons les modalités de financement du projet. Dans un troisième temps, nous analyserons la rentabilité du projet et tenterons un stress test et, dans un quatrième temps, nous analyserons les différents risques inhérents à notre activité.

I. Le coût du projet

Dans cette partie, nous déterminons l'investissement total, le besoin en fonds de roulement et le coût du projet.

1.1. Investissement total

Pour la réalisation de notre projet, le besoin en investissement porte surtout sur les éléments suivants : les charges immobilisées, le matériel de transformation et de conservation, le matériel et mobilier, le matériel de transport, et les immobilisations incorporelles.

Le tableau ci-dessous fournit le détail de l'investissement total de SEN FLAVORS.

Tableau 8 : Le détail de l'investissement initial de SEN FLAVORS

<i>DETAIL DES INVESTISSEMENTS DE SEN FLAVORS</i>	
Libellés	Montants
Charges immobilisées	1 650 000
Frais d'établissement	1 650 000
Droit d'enregistrement	1 000 000
Frais de notaire	650 000
Immobilisations incorporelles	17 000 000
Brevets, Licences	12 500 000
Site web et Logiciel	4 500 000
Immobilisations corporelles	534 694 400
Terrains	15 744 000
Bâtiments	175 000 000
Bâtiment administratif	30 000 000
Bâtiment de conservation des mangues fraîches et produits dérivés	100 000 000
Bâtiment de transformation des mangues	45 000 000
Matériels industriels	230 000 000
Matériels de production des pulpes de mangues séchées	10 000 000
Matériels de production de jus pulpeux de mangues	125 000 000
Matériels de production de confitures de mangues	40 000 000
Matériels de conservation	55 000 000
Matériels et mobiliers	25 000 000
Mobiliers de bureau	17 500 000
Matériels informatiques	7 500 000
Matériels de transport	41 584 000
Véhicules utilitaires	29 120 000
Pick up 4*4	12 464 000
Autres matériels	47 366 400
<i>Investissement total</i>	<i>553 344 400</i>
<i>BFR global</i>	<i>443 100 000</i>
<i>Coût du projet</i>	<i>996 444 400</i>

Source : Nous-même

1.2. Le besoin en fonds de roulement

Le calcul du fonds de roulement rentrant dans la détermination du coût du projet représente l'ensemble des dépenses nécessaires au démarrage et au maintien du cycle de l'exploitation de l'entreprise. Le détail de son calcul est fourni dans le tableau ci-après.

Tableau 9 : La détermination du Besoin en Fonds de Roulement de SEN FLAVORS

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENTS DE SEN FLAVORS	
Eléments	Montants
Achats de mangues fraîches (1500t*1000*250fcfa)	375 000 000
Consommation d'énergie (eau, électricité, carburants pour les voitures...(2.000.000fcfa*7)	14 000 000
Fournitures pour l'entretien des matériels et des locaux (100.000fcfa*7)	700 000
Frais de prestataires pour l'entretien des locaux et des bureaux (150000*7)	1 050 000
Assurances	2 800 000
Salaires (6.000.000fcfa*7)	42 000 000
Autres charges (services bancaires, primes d'assurances véhicules...)	4 550 000
Sécurité de caisse	3 000 000
TOTAL	443 100 000

Source : Nous-même

Le besoin en fonds de roulement ainsi calculé et entrant dans le coût du projet représente le besoin en fonds de roulement des sept (07) premiers mois d'exercice de l'entreprise. Ce choix se justifie par le fait que la période de production de mangues en Casamance s'étale de Mai à Juillet. Au plus tard à l'issue de cette période, l'entreprise commencera à faire du chiffre d'affaires pour ainsi couvrir au moins ses besoins.

1.3. Le coût du projet

Le coût du projet est déterminé par la somme de l'investissement initial et le besoin en fonds de roulement.

Tableau 10 : Le coût du projet

Investissement total	553 444 400
BFR global	443 100 000
Coût du projet	996 544 400

Source : Nous-même

L'investissement total consomme 56% du coût total du projet contre 44% pour le besoin en fonds de roulement.

II. Les modalités de financement

Dans cette partie, nous présentons les différentes modalités de financement issues de l'ingénierie financière que SEN FLAVORS emploiera pour se financer.

Les sources de financement utilisées par SEN FLAVORS pour couvrir le coût total du projet sont présentées dans le tableau suivant :

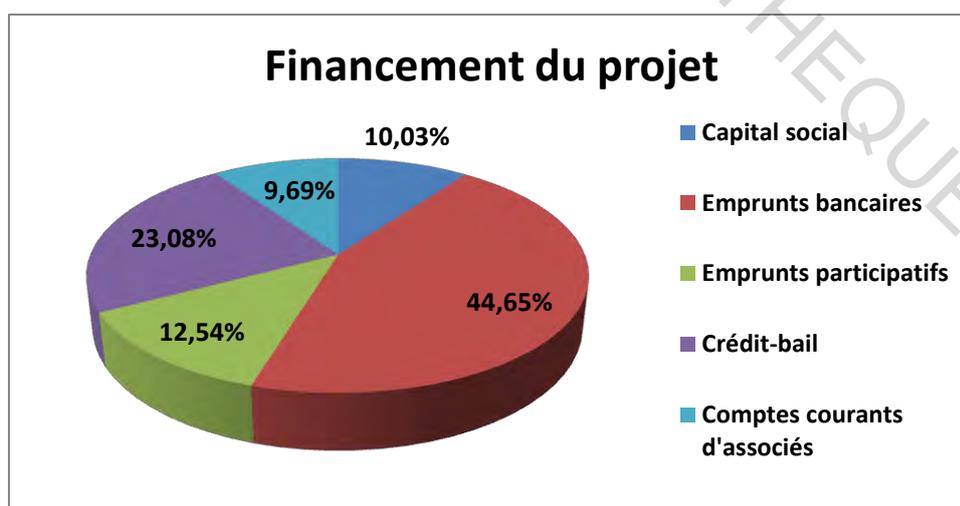
Tableau 11 : Modalités de financement de SEN FLAVORS

Financement du projet		%
Capital social	100000000	10,03%
Emprunts bancaires	445 000 000	44,65%
Emprunts participatifs	125000000	12,54%
Crédit-bail	230000000	23,08%
Comptes courants d'associés	96 544 400	9,69%
Coût total	996 544 400	100,00%

Source : Nous-même

La représentation des modalités de financement en pourcentage par un secteur donne la figure suivante :

Figure 9 : Modalités de financement (en pourcentage) de SEN FLAVORS



Source : Nous-même

2.1. Financement du capital social

Le montant du capital social couvre environ 10% du coût total. Il s'élève à 100 000 000FCFA divisé en actions de 10 000FCFA. Ce capital est pourvu par le promoteur et ses parents (10%), les producteurs de la Casamance (10%), Fonds d'impact investing (30%), Fonds de private equity (35%), et 10% par d'autres actionnaires (Bana Bana, Coxers...).

2.2. Financement par emprunts bancaires

Les emprunts bancaires représentent près de 45% du coût total ; ce qui permet de bénéficier des économies d'impôt. Nous avons simulé un taux d'emprunt bancaire de 16% ; ce qui représente un taux élevé et nous permet de nous préparer pour un emprunt même à un taux élevé. L'amortissement de l'emprunt bancaire se fait sur cinq (05) ans.

2.3. Financement par crowdfunding ou emprunts participatifs

Les emprunts participatifs permettent de réunir de petits montants auprès d'un nombre n'importe quel de personnes. Ce mode de financement permet aux porteurs de projet de lever des fonds importants auprès de particuliers, sans passer par l'intermédiaire de banques. Les emprunts participatifs, qui couvrent environ 13% de notre coût total, sont remboursés à la fin de la troisième (3^{ème}) année. Ils supportent un taux d'intérêt de 10%, qui permet de rembourser les petits emprunteurs soit sous forme de mangues ou produits dérivés soit sous forme de t-shirts, casquettes... à l'effigie de SEN FLAVORS.

2.4. Financement par crédit-bail

Le crédit-bail, aussi connu sous le nom de leasing, est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. Ce type de financement représente environ 23% du coût total de notre projet. Il permet de couvrir la totalité de l'acquisition des matériels industriels. La dette de crédit-bail sera amortie sur cinq (05) ans avec un taux d'intérêt de 14%.

2.5. Financement par comptes courants d'associés

Les comptes courants d'associés permettent aux actionnaires de mettre des fonds à la disposition de l'entreprise sous forme d'emprunts. Ils représentent environ 10% du coût total, sont surtout alimentés par les fonds de Private Equity et d'impact investing. Le code général

des impôts plafonne le montant des comptes courants d'associés au montant du capital social ; ce qui est pris en compte dans notre projet. Ils seront remboursés à la fin de la première année.

III. La rentabilité du projet et le stress test

Dans cette partie, présentons le compte de résultat prévisionnel, les indicateurs de rentabilité de l'investissement, le bilan prévisionnel et l'analyse des ratios, le plan de financement du projet puis le stress test.

3.1. Le compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel de SEN FLAVORS fait ressortir un résultat net positif sur les six (06) années considérées. Ce résultat net est d'environ 202 millions à la première année, soit 20% du chiffre d'affaires de la période.

Le résultat net croît d'année en année pour atteindre environ 1 100 millions à la sixième année. Le résultat de la sixième année a souffert des frais financiers importants liés à l'emprunt de 500 millions pour l'acquisition de terrains d'hébergement du verger de SEN FLAVORS.

Le taux de rentabilité de 20% a cru d'année en année pour atteindre aussi 38% à la fin de la sixième année.

Pour ce qui concerne la capacité d'autofinancement de l'entreprise, elle est à un niveau satisfaisant de plus de 253 millions à la première année et a atteint 1 215 millions à la dernière année de référence de notre étude.

Tableau 12 : Le compte de résultat prévisionnel de SEN FLAVORS

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE SEN FLAVORS						
Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Chiffre d'affaires	1 029 834 000	1 373 112 000	1 716 390 000	1 716 390 000	2 059 668 000	3 089 502 000
Conso de MP et fournitures liées	337 500 000	450 000 000	562 500 000	562 500 000	675 000 000	1 012 500 000
Var de stock de MP	114 426 000	38 142 000	38 142 000	31 250 000	38 142 000	114 426 000
Impôts et taxes	6 000 000	6 300 000	6 615 000	6 945 750	7 293 038	7 657 689
Autres charges	48 700 000	54 200 000	62 800 000	62 800 000	66 391 000	72 160 000
VALEUR AJOUTEE	523 208 000	824 470 000	1 046 333 000	1 052 894 250	1 272 841 963	1 882 758 311
Salaires	72 000 000	72 000 000	77 160 000	77 160 000	82 320 000	82 320 000
Charges sociales	8 400 000	8 820 000	9 261 000	9 724 050	10 210 253	10 720 765
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	442 808 000	743 650 000	959 912 000	966 010 200	1 180 311 710	1 789 717 546
Dotations aux amortissements	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 158 400
RESULTAT D'EXPLOITATION	392 319 600	693 161 600	909 423 600	915 521 800	1 129 823 310	1 739 559 146
Frais financiers	102 468 886	81 960 000	67 720 000	40 980 000	14 240 000	75 000 000
RESULTAT AVANT IMPOT	289 850 714	611 201 600	841 703 600	874 541 800	1 115 583 310	1 664 559 146
Impôt sur les Sociétés IS (30%)	86 955 214	183 360 480	252 511 080	262 362 540	334 674 993	499 367 744
RESULTAT NET	202 895 500	427 841 120	589 192 520	612 179 260	780 908 317	1 165 191 402
Dotations aux amortissements	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 158 400
CAF	253 383 900	478 329 520	639 680 920	662 667 660	831 396 717	1 215 349 802
RN/CA	20%	31%	34%	36%	38%	38%

Source : Nous-même

3.2. Les indicateurs de rentabilité de l'investissement

Les indicateurs de rentabilité de l'investissement que nous avons choisis sont les suivants :

- la Valeur Actuelle Nette (VAN)
- l'Indice de Profitabilité (IP)
- le Taux de Rentabilité Interne (TRI)
- le Discounted Payback Period (DPP)

La valeur actuelle nette (VAN) est utilisée pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Si elle est positive, le projet est intéressant. Pour ce qui concerne notre projet, la VAN est largement positive. Elle s'élève à près de 1400 millions. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) utilisé est de 14,07%. Le détail de la détermination du CMPC se trouve en annexe 10.

L'indice de profitabilité est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité du capital investi par une entreprise. Il met en relation la valeur actuelle nette des cashflows futurs et le capital investi. Pour ce qui concerne notre projet, l'indice de profitabilité, très élevé, est de 140%. Il prouve la grande capacité de rentabilité de notre projet.

Le TRI représente le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers. Il permet de mesurer la pertinence d'un projet. Plus il est positif et dépasse le taux d'actualisation, plus le projet est intéressant. Pour notre projet, le TRI est de 28,41%, ainsi supérieur au CMPC de 14,07%.

Le Discounted Payback Period représente la période au bout duquel l'investissement initial sera couvert par les cashflows actualisés. Le DPP est de 2ans 11mois 04jours pour notre projet.

Tableau 13 : Les indicateurs de rentabilité de l'investissement

Indicateurs de rentabilité de l'investissement

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
RESULTAT NET	202 895 500	427 841 120	589 192 520	612 179 260	780 908 317	1 165 191 402
Dotations aux amort	46 260 667	46 260 667	46 260 667	46 260 667	46 260 667	45 930 667
CAF	249 156 166	474 101 787	635 453 187	658 439 927	827 168 984	1 211 122 069
VarBFR	30 560 779	-11 088 139	-2 005 000	-3 322 408	-3 062 718	8 305 724
FCF	279 716 945	463 013 648	633 448 187	655 117 519	824 106 266	1 219 427 792
DCF (CMPC=14,07%)	245 221 824	355 856 152	426 807 581	386 972 928	426 761 201	553 602 629
Total des DCF						2 395 222 315
Investissements						996 444 400
VAN						1 398 777 915
Indice de profitabilité						140%
TRI						28,41%
Discounted Payback Period						2ans 11mois 04jours

Source : Nous-même

3.3. Le bilan prévisionnel et analyse de ratios

Dans cette partie, nous présentons d'abord le bilan de SEN FLAVORS et l'analyse du BFR, puis ensuite l'analyse de ratios.

3.3.1. Le bilan prévisionnel et l'analyse du BFR

Le bilan prévisionnel ressort un besoin en fonds de roulement (Actif Circulant-Passif Circulant) de 30 millions à la première année. Ce besoin fluctue sur toute la période et atteint un niveau minimum de 11 millions à la cinquième (5^{ème}) année. Le niveau relativement bas de ce besoin s'explique par le délai clients qui est de 15 jours après la livraison pour 50% de la commande et 50% à la commande. Par ailleurs, le niveau des ventes relativement bas en décembre (environ 5% des ventes sur l'année) peut expliquer le niveau du BFR.

Le montant en trésorerie est relativement élevé sur les années de l'étude. Ce montant sera placé par l'entreprise soit dans des titres de créances négociables, soit dans une banque... pour ainsi profiter de produits financiers.

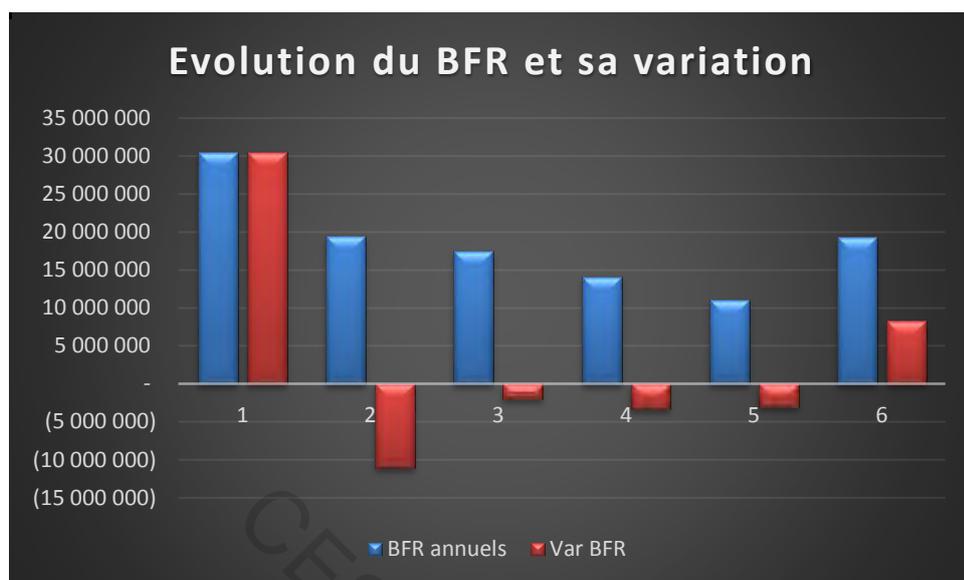
Le bilan de SEN FLAVORS se présente comme suit :

Tableau 14 : Le bilan prévisionnel de SEN FLAVORS

BILAN PREVISIONNEL DE SEN FLAVORS						
Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
ACTIF						
Actif immobilisé (brut)	553 344 400	553 344 400	553 344 400	553 344 400	553 344 400	553 344 400
Amortissements	50 488 400	100 976 800	151 465 200	201 953 600	252 442 000	302 600 400
Actif immobilisé (net)	502 856 000	452 367 600	401 879 200	351 390 800	300 902 400	250 744 000
Stock de matières premières	37 500 000	50 000 000	62 500 000	62 500 000	75 000 000	112 500 000
Clients	25 745 850	34 327 800	42 909 750	42 909 750	51 491 700	77 237 550
Actif circulant	63 245 850	84 327 800	105 409 750	105 409 750	126 491 700	189 737 550
Trésorerie-actif	540 923 121	798 896 380	1 305 582 300	1 486 684 343	1 859 588 005	3 119 658 367
TOTAL-ACTIF	1 107 024 971	1 335 591 780	1 812 871 250	1 943 484 893	2 286 982 105	3 560 139 917
PASSIF						
Capital	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000
Résultat net	202 895 500	427 841 120	589 192 520	612 179 260	780 908 317	1 165 191 402
Réserves	-	202 895 500	630 736 620	870 041 116	1 155 664 603	1 624 599 203
Fonds propres	302 895 500	730 736 620	1 319 929 140	1 582 220 376	2 036 572 920	2 889 790 605
Emprunts bancaires	445 000 000	356 000 000	267 000 000	178 000 000	89 000 000	500 000 000
Avances en comptes courants	96 444 400	-	-	-	-	-
Dettes de crédit-bail	230 000 000	184 000 000	138 000 000	92 000 000	46 000 000	-
Total DMLT	771 444 400	540 000 000	405 000 000	270 000 000	135 000 000	500 000 000
RESSOURCES STABLES	1 074 339 900	1 270 736 620	1 724 929 140	1 852 220 376	2 171 572 920	3 389 790 605
Fournisseurs	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Charges sociales	700 000	735 000	771 750	810 338	850 854	893 397
Dettes fiscales	28 985 071	61 120 160	84 170 360	87 454 180	111 558 331	166 455 915
Passif circulant	32 685 071	64 855 160	87 942 110	91 264 518	115 409 185	170 349 312
TOTAL-PASSIF	1 107 024 971	1 335 591 780	1 812 871 250	1 943 484 893	2 286 982 105	3 560 139 917

Source : Nous-même

Tableau 15 : L'évolution du BFR de SEN FLAVORS



Source : Nous-même

3.3.2. Analyse de ratios

Dans une logique d'appréhension de la pertinence de notre projet, nous passons en revue l'analyse de l'indépendance financière, de l'autonomie financière, la capacité de remboursement, la rentabilité financière, la rentabilité économique et le levier financier.

- L'indépendance financière

Ce ratio permet de mesurer la proportion des fonds propres dans les ressources stables de l'entreprise. Il est obtenu en divisant le montant des capitaux propres par celui des ressources stables. Pour notre entreprise, ce ratio est de 28% à la première année. Il a augmenté à 58% à la deuxième année et atteint un niveau record de 94% à la cinquième année. L'entreprise dispose ainsi d'une bonne indépendance financière.

- L'autonomie financière

Ce ratio mesure la part de l'actif total couverte par les fonds propres. Il est calculé en divisant le montant des fonds propres par celui de l'actif net. Pour SEN FLAVORS, ce ratio est de 27% environ à la première année. A partir de la deuxième année où il s'établit à 55%, ce ratio a cru sur le reste des années et atteint un point maximum de 89% à la cinquième année. Ce ratio est satisfaisant.

- La capacité de remboursement

Il s'agit de mesurer le nombre d'années qu'il faut à l'entreprise pour rembourser ses dettes à partir de sa capacité d'autofinancement. Elle est obtenue en divisant le montant des dettes LMT par la CAF. Plus ce ratio est élevé, moins il est satisfaisant. Dans notre cas, ce ratio est de trois (03) pour la première année et est inférieur à un (01) sur les quatre (04) dernières années. Il faut donc moins d'un an à l'entreprise pour régler ses dettes avec sa capacité d'autofinancement sur cette période. La capacité de remboursement de l'entreprise est donc très bonne.

- La rentabilité financière

Encore connu sous le nom de Return On Equity (ROE), la rentabilité financière traduit le pourcentage que représente le résultat net par rapport aux capitaux propres. Plus le pourcentage est élevé, plus ce ratio est intéressant. Dans le cadre de notre projet, ce ratio est 67% à la première année mais baisse à 38% à la cinquième année. Cette baisse s'explique par le montant des « réserves » très élevé qui gonfle le poste « Capitaux Propres » année après année. Néanmoins, l'entreprise dégage plutôt une bonne rentabilité financière.

- La rentabilité économique

Elle est aussi désignée sous le nom de Return On Capital Employed (ROCE). Elle traduit la performance de l'entreprise dans l'utilisation de son actif économique. Plus celle-ci est élevée, mieux elle est. Cette dernière s'établit à 47% pour la première année et atteint un niveau de 213% à la dernière année. Il en ressort ainsi que SEN FLAVORS dégage une excellente rentabilité économique.

- Le levier financier

Ce ratio permet de mesurer le pourcentage des capitaux propres par rapport aux dettes (court, moyen et long terme). Il permet à l'entreprise de profiter de l'effet de levier. Pour notre entreprise, le levier financier est relativement bas sur les quatre dernières années (autour de 24% en moyenne). Toutefois, sur les deux premières années, il est très élevé (265%) à la première année et 83% à la deuxième année.

Le tableau suivant donne le détail du calcul des ratios.

Tableau 16 : Calcul de ratios

Calcul de ratios						
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Ratio de l'indépendance financière						
Fonds Propres	302 895 500	730 736 620	1 319 929 140	1 582 220 376	2 036 572 920	2 889 790 605
Ressources Stables	1 074 339 900	1 270 736 620	1 724 929 140	1 852 220 376	2 171 572 920	3 389 790 605
Ratio	28,19%	57,50%	76,52%	85,42%	93,78%	85,25%
Ratio d'autonomie financière						
Fonds Propres	302 895 500	730 736 620	1 319 929 140	1 582 220 376	2 036 572 920	2 889 790 605
Total Actif	1 107 024 971	1 335 591 780	1 812 871 250	1 943 484 893	2 286 982 105	3 560 139 917
Ratio	27,36%	54,71%	72,81%	81,41%	89,05%	81,17%
Capacité de remboursement						
Dettes à LMT	771 444 400	540 000 000	405 000 000	270 000 000	135 000 000	500 000 000
CAF	253383900	478329520	639680920	662667660	831396717	1215349802
Ratio	3,04	1,13	0,63	0,41	0,16	0,41
Rentabilité financière (ROE)						
Résultat Net	202895500	427841120	589192520	612179260	780908317	1165191402
Fonds Propres	302 895 500	730 736 620	1 319 929 140	1 582 220 376	2 036 572 920	2 889 790 605
Ratio	66,99%	58,55%	44,64%	38,69%	38,34%	40,32%
Rentabilité économique (ROCE)						
Résultat d'exploitation net d'impôt	274623720	485213120	636596520	640865260	790876317	1217691402
Actif Economique	583 905 179	572 817 040	570 812 040	567 489 633	564 426 915	572 732 638
Ratio	47,03%	84,71%	111,52%	112,93%	140,12%	212,61%
Levier financier						
Endettement net	804 129 471	604 855 160	492 942 110	361 264 518	250 409 185	670 349 312
Capitaux Propres	302 895 500	730 736 620	1 319 929 140	1 582 220 376	2 036 572 920	2 889 790 605
Ratio	265,48%	82,77%	37,35%	22,83%	12,30%	23,20%

Source : Nous-même

3.5. Le stress testing

Pour établir les différents états financiers que nous avons présenté plus haut, nous avons considéré un taux de dégradation des mangues de 10% ; cela représente notre hypothèse réaliste.

Bien que nous utilisions des moyens très sophistiqués pour conserver les mangues et produits dérivés, nous allons porter le taux de dégradation des mangues à 20% et remesurer la rentabilité du projet. Ceci, nous donne l'assurance que, même en situation très défavorable, l'entreprise peut continuer à être rentable.

Malgré ces précautions, l'entreprise dégage une marge de profit nette de 13% à la première année, qui croît année après année, pour atteindre 34% la sixième année.

Tableau 17 : Compte de résultat prévisionnel de SEN FLAVORS

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE SEN FLAVORS (avec 20% de dégradation des mangues)						
Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Chiffre d'affaires	915 408 000	1 220 544 000	1 525 680 000	1 525 680 000	1 830 816 000	2 746 224 000
Conso de MP et fournitures liées	337 500 000	450 000 000	562 500 000	562 500 000	675 000 000	1 012 500 000
Var de stock de MP	114 426 000	38 142 000	38 142 000	31 250 000	38 142 000	114 426 000
Autres charges	6 000 000	6 300 000	6 615 000	6 945 750	7 293 038	7 657 689
Impôts et taxes	48 700 000	54 200 000	62 800 000	62 800 000	66 391 000	72 160 000
VALEUR AJOUTEE	408 782 000	671 902 000	855 623 000	862 184 250	1 043 989 963	1 539 480 311
Salaires	72 000 000	72 000 000	77 160 000	77 160 000	82 320 000	82 320 000
Charges sociales	8 400 000	8 820 000	9 261 000	9 724 050	10 210 253	10 720 765
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	328 382 000	591 082 000	769 202 000	775 300 200	951 459 710	1 446 439 546
Dotations aux amortissements	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 158 400
RESULTAT D'EXPLOITATION	277 893 600	540 593 600	718 713 600	724 811 800	900 971 310	1 396 281 146
Frais financiers	102 468 886	94 200 000	79 960 000	65 720 000	28 480 000	75 000 000
RESULTAT AVANT IMPOT	175 424 714	446 393 600	638 753 600	659 091 800	872 491 310	1 321 281 146
Impôt sur les Sociétés IS (30%)	52 627 414	133 918 080	191 626 080	197 727 540	261 747 393	396 384 344
RESULTAT NET	122 797 300	312 475 520	447 127 520	461 364 260	610 743 917	924 896 802
Dotations aux amortissements	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 158 400
CAF	173 285 700	362 963 920	497 615 920	511 852 660	661 232 317	975 055 202
RN/CA	13%	26%	29%	30%	33%	34%

Source : Nous-même

IV- Analyse des risques

Le risque peut être défini comme un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité. Dans le cadre de notre projet, plusieurs types de risques sont encourus. Ainsi, nous analysons le risque de détérioration des mangues, le risque de marché, le risque de crédit et le risque politique. D'autres types de risques peuvent être possibles.

4.1. Le risque de détérioration des mangues

Les mangues sont des produits pourrissables. Malgré les conditions de conservation, les mangues peuvent se détériorer et engendrer un manque à gagner pour l'entreprise. Nous avons pris en compte un taux de dégradation de 10% pour l'établissement des états financiers et 20% dans le cadre du stress test, mais le taux peut bien aller au-delà de ce niveau. Le risque est donc présent et peut engendrer des pertes pour l'entreprise.

4.2. Le risque de marché

Le risque de marché concerne l'évolution défavorables des prix des mangues et produits dérivés en Europe, où se situe notre marché. Les clients européens peuvent aussi être affectés par les produits de substitution et des crises économiques, réduisant ainsi les demandes. Le marché de marché concerne aussi le marché d'approvisionnement de SEN FLAVORS en mangues c'est-à-dire chez les producteurs de la Casamance. Une augmentation des prix par attente à leur niveau représente aussi un risque pour l'entreprise.

4.3. Le risque de crédit

Le risque de crédit représente la perte de créances clients. Bien que ce risque soit limité par les conditions de règlement des clients (50% à la commande et 50% 15jours après la livraison), il demeure entier. Au demeurant, ce risque dépend de la probabilité de défaut du client et la proportion de la créance en défaut. La maîtrise de ce risque est au cœur de nos préoccupations car il détermine la solvabilité des opérations effectuées.

4.4. Le risque politique

Le risque politique se réfère à tout changement politique, social ou sécuritaire susceptible d'impacter le secteur de l'entreprise ou l'entreprise elle-même.

Il convient de prendre en compte ce risque dans un investissement dans un pays en développement, et surtout en Casamance, qui est en train de sortir d'une longue situation d'insécurité.

CONCLUSION

La filière « mangues » représente un potentiel important pour les producteurs de mangues de la région de Casamance.

La demande nationale est satisfaite par les Bana Bana, les Coxers... Mais, sur la base des informations recueillies sur le terrain et les statistiques publiées par des institutions crédibles telles que AGRITRADE, la Banque Mondiale, Eurostat... nous avons constaté l'existence d'une demande importante en mangues et produits dérivés en Europe.

Il y a donc un besoin, en Europe, qui mérite d'être satisfait. Or, le Sénégal en général, et la Casamance en particulier dispose de la capacité de satisfaire cette demande. C'est ainsi, que SEN FLAVORS propose une offre qui répond à cette demande.

L'organisation de l'entreprise et les choix stratégiques comptent aussi autant que l'analyse de l'offre et de la demande. En raison du secteur d'activités et du niveau des activités, nous avons proposé une organisation hiérarchico-fonctionnelle pour l'entreprise ainsi que des choix stratégiques devant l'amener à atteindre ses objectifs.

Les indicateurs de rentabilité permettent d'aboutir à des résultats, qui prouvent à suffisance, qu'un projet agro-industriel de conservation et de transformation des mangues de la Casamance tel que SEN FLAVORS, peut être rentable et créateur de valeurs.

Les difficultés de financement auxquelles font face les porteurs de projet peuvent être minimisées à travers des modalités de financement innovantes telles que le propose ce projet.

Les données financières, économiques et techniques exploitées dans ce projet peuvent évoluer dans le temps et dans l'espace. Ainsi, ces données doivent être régulièrement actualisées pour ainsi éviter des risques opérationnels.

L'analyse des risques liés au projet permet de mettre en place des dispositifs de gestion de ces risques au jour le jour.

Au demeurant, ce projet est réalisable et promet un fort impact socio-économique positif sur l'ensemble des producteurs de mangues de la région de Casamance.

LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. CABRAL François Joseph, 2009, la stratégie de croissance accélérée du Sénégal est-elle pro-pauvre ? Dakar, Consortium pour la Recherche Économique et Sociale, 44p.
2. CHOINEL Alain, LAMBERT Alain, Préfacier, 2002, Introduction à l'ingénierie financière : évaluation, boîte à outils, montages financiers, communication financière et déontologie, 4^e édition, Revue banque Paris, 503p.
3. DICKEY Terry, 1992, Budgeting: a practical guide for better business planning, Kogan Page Londres, 136p.
4. FAYE Mathias Diomaye, 2014, Les causes d'échec des projets agricoles en milieu rural africain, Saarbrücken : Editions universitaires européennes, 95p.
5. GENSSE Pierre, TOPSACALIAN Patrick, 2001, Ingénierie financière, 2^e édition, Economica Paris, 350p.
6. Henry MINTZBERG, 1998, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 434p.
7. KOTLER Philip, 2013, Principes de marketing, 11^e édition, Pearson, 528p.
8. OHADA, 2014, Acte uniforme relatif aux sociétés commerciales et GIE, Ouagadougou, 209p.
9. RIVIER Michel, MEOT Jean-Michel, Thierry FERRE et BRIARD Mathieu, 2009, le séchage des mangues, Quae, 112p.
10. Yann Le Fur, Pascal Quiry, 2015, Finance d'entreprise, 13^e édition, DALLOZ Paris, 1199p.

Rapports, projets et périodiques

11. African Development Bank Group, 2015, African Statistical Yearbook 2015. Scanprint, Denmark, 392p.
12. Agence sénégalaise pour la promotion des exportations, 2011, Etude des marchés d'exportation de la mangue (http://asepex.sn/IMG/pdf/FICHE_MANGUE_2010_1_-3.pdf), 25p.
13. APIX, 2008, Guide du créateur d'entreprise, Dakar, 7p.
14. Banque mondiale, 2010, Indicateurs de développement dans le monde, 64p.

15. BOGBE Serge, MBF 14 (2014-2015), encadré par M.MOUKPE Gildas, enseignant vacataire au CESAG, Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing, 55p.
16. CABINET MAZARS, 2014, Newsletter n° 2014/134, 8p.
17. Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricoles, Répertoire de technologies et de procédés de transformation de la mangue et de l'ananas, Côte d'Ivoire, 120p.
18. InfoConseil MPEA et Projet d'appui aux opérateurs/trices de l'agroalimentaire, 2006, Etat des lieux de La filière fruits et légumes au Sénégal, 70p.
19. Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, 2011, Rapport national sur la compétitivité du Sénégal. (http://www.gouv.sn/IMG/pdf/RNCS_2011-2.pdf), 102p.
20. OWONA Yannick MBF 12 (2012-2013), encadré par M. Babacar AW, Création d'une société agro-industrielle de transformation de l'ananas au Cameroun, 71p.
21. THOMAS Philippe, 2010, Ingénierie financière, Revue banque Paris, 127p.
22. VE Espérance, MBF 13 (2013-2014), encadré par Mme N'ZI Anzan, Etablissement d'un plan de financement pour la création d'une société de transformation du manioc au Sénégal, 75p.

Webographie

23. CASAMANCE-PASSION, mangues de Casamance : problèmes de transformation et de transport, <http://casamance-passion.over-blog.com/article-31035666.html>
24. ENQUETE+, valorisation de la mangue de Casamance, Ziguinchor entend se doter d'un plan stratégique de la filière, <http://www.enqueteplus.com/content/valorisation-de-la-mangue-de-casamance-ziguinchor-entend-se-doter-d%E2%80%99un-plan-strat%C3%A9gique-de>
25. <https://www.cbi.eu/market-information/>
26. www.agritrade.org
27. www.faostat.fao.org

ANNEXES

Annexe 1: Evolution de l'effectif de SEN FLAVORS sur les six (6) premières années

Evolution de l'effectif de SEN FLAVORS sur les six (06) * premières années							
Département	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	TOTAL
Direction Générale							4
Directeur Général	1						1
Assistant de Direction	1						1
Auditeur et Contrôleur de Gestion	1				1		2
Direction Comptable et Financière							3
Directeur Financier	1						1
Trésorier	1						1
Agent Comptable	1						1
Direction Appo Transformation e Conservation							25
Directeur Appo Transformation et Conservation	1						1
Ouvriers Appo transformation et Conservation	4	1	1	1	1	15	23
Vigile	1						1
Direction Commerciale et Marketing							4
Directeur Commercial et Marketing	1						1
Agent Commercial	1				2		3
Direction des Ressources Humaines							1
Directeur des Ressources Humaines	1						1
Effectif annuel	15	1	1	1	4	15	37
Effectif cumulé	15	16	17	18	22	37	

* L'évolution de l'effectif est sur les six premières années parce qu'à la sixième année, SEN FLAVORS va commencer l'exploitation de son propre verger de production de mangues et aura besoin des ouvriers pour travailler dans le verger.

Source : Nous-même

Annexe 2: Evolution des rémunérations des employés de SEN FLAVORS sur les six (06) * premières années

Evolution des rémunérations des employés de SEN FLAVORS sur les six (06) * premières années						
Département	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Direction Générale						
Directeur Général	800000	800000	900000	900000	1000000	1000000
Assistant de Direction	250000	250000	275000	275000	300000	300000
Auditeur et Contrôleur de Gestion	450000	450000	475000	475000	500000	500000
Direction Comptable et Financière						
Directeur Financier	650000	650000	675000	675000	700000	700000
Trésorier	400000	400000	425000	425000	450000	450000
Agent Comptable	400000	400000	425000	425000	450000	450000
Direction Appro Transformation e Conservation						
Directeur Appro Transformation et Conservation	650000	650000	675000	675000	700000	700000
Ouvriers Appro transformation et Conservation (pour les 4 ouvriers)	600000	600000	700000	700000	800000	800000
Vigile	100000	100000	105000	105000	110000	110000
Direction Commerciale et Marketing						
Directeur Commercial et Marketing	650000	650000	675000	675000	700000	700000
Agent Commercial	400000	400000	425000	425000	450000	450000
Direction des Ressources Humaines						
Directeur des Ressources Humaines	650000	650000	675000	675000	700000	700000
TOTAL	6000000	6000000	6430000	6430000	6860000	6860000

Source : Nous-même

Annexe 3: Fiches de postes SEN FLAVORS

FICHE DE POSTE DE SEN FLAVORS

POSTE	FORMATION	EXPERIENCE	AGE	GENRES	TACHES
Directeur Général	BAC+5 Gestion	5ans minimum	35 ans minimum	M/F	Définition de la stratégie/ Supervision et Gestion moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés
Assistant de Direction	BTS assistant de manager ou diplôme équivalent	3ans minimum	25 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Auditeur et Contrôleur de Gestion	BAC+5 Audit Contrôle de Gestion	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> • mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise (indicateur de gestion, contrôle des risques financiers et écarts avec les prévisions), • appuyer les opérationnels dans le cadre d'analyse, assurer la performance de l'activité économique et des instruments de pilotage (système d'information, tableaux de bord, etc.),
Directeur Financier	BAC+5 Finance Comptabilité	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	Définir la politique financière/ Superviser la tenue de la comptabilité et la gestion de la trésorerie/ Gérer la fiscalité....
Trésorier	BAC+3 Gestion Financière	3ans minimum	25 ans minimum	M/F	Gérer la trésorerie/ Gérer la relation bancaire/ gérer les encaissements et décaissements
Agent Comptable	BAC+3 Comptabilité	3ans minimum	28 ans minimum	M/F	La tenue de la comptabilité/ La production des tétas financiers...

Modalités de financement d'une entreprise agroalimentaire de conservation et de transformation des mangues de la Casamance : SEN FLAVORS

Directeur Appro Transformation et Conservation	BAC+5 Agronomie Agroalimentaire	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	Gérer la chaîne approvisionnement en mangues fraîches- Conservation des mangues en chambres froides- La transformation de mangues- La conservation des produits transformés....
Ouvriers Appro transformation et Conservation (pour les 4 ouvriers)	NA	NA	20 ans minimum	M/F	Approvisionnement en mangues/ Ouvrir à la transformation des mangues/ Entretien le verger de SEN FLAVORS à partir de la sixième année....
Vigile	NA	NA	25 ans minimum	M	Assurer la sécurité de l'usine
Directeur Commercial et Marketing	BAC+5 Communication Marketing	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> la définition des stratégies Marketing et commerciales ; supervision de l'exportation des mangues et produits dérivés de SEN FLAVORS la Gestion de la Relation Client...
Agent Commercial	BAC+3 Gestion Commerciale	3ans minimum	25 ans minimum	M/F	Travaille avec le Directeur Commercial et Marketing pour le bon déroulement des exportations, la gestion de la relation client....
Directeur des Ressources Humaines	BAC+5 Gestion des Ressources Humaines	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> recruter et intégrer les meilleurs profils, former et développer les compétences des collaborateurs, prévoir en anticiper les besoins RH

Source: Nous-même

Annexe 4: Les infrastructures et ressources matérielles

INFRASTRUCTURES ET RESSOURCES MATERIELLES	
Eléments	Quantité
Terrain	2 ha
Bloc administratif	1
Chambres froides pour conservation mangues fraîches et produits dérivés	2
Bâtiment de transformation des mangues	1
Equipements de bureau	1
Ordinateurs	1
Imprimante	1
Scanner	1
Fax...	1
Bascule (portée minimale 100 Kg)	1
Couteaux en acier inoxydable et trancheuse	2
Table d'épluchage et gants	2
Désaérateur (capacité minimale 100 l)	1
Broyeur humide	1
Filtre presse	1
Tamis vibreur	1
Chaîne de lavage et de stérilisation des emballages	1
Pasteurisateur	1
Doseuse-remplisseuse-conditionneuse ou doseuse-remplisseuse simple	1
Conditionnement en emballage en plastique (PET, PVC), en verre ou en carton	1
Etiqueteuse	1
Equipements annexes.	1
Marmites et louches	2
Equipements annexes (thermo soudeur, source de chaleur...)	5

Source : Nous-même

Annexe 5: Guide d'entretien avec un employé de SAFINA SENEGAL

- Vers quelles destinations importez-vous vos mangues ?
- Combien achetez-vous le kilo de mangues aux producteurs ?
- Votre entreprise dispose-t-elle de son propre verger ?
- Quel est le prix de vente à l'exportation ?
- Quels sont les moyens de conditionnement que vous avez ?
- En quels produits finis ou semi-finis transformez-vous les mangues ?
- L'activité d'exportation de mangues est-elle profitable, selon vous ?
- Pourquoi localisation à Sébikotane et non à Dakar ?
- Pourrions-nous avoir une fiche de présentation de votre entreprise ?

Annexe 6: Plan d'amortissement des immobilisations de SEN FLAVORS

PLAN D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS DE SEN FLAVORS										
Eléments	Valeur d'origine	Durée (en années)	Taux	1	2	3	4	5	6	VNC
Charges immobilisées	1 650 000	5	20%	330 000	330 000	330 000	330 000	330 000	-	-
Immob incorporelles	17 000 000	6	17%	2 833 333	2 833 333	2 833 333	2 833 333	2 833 333	2 833 333	-
Bâtiments	175 000 000	25	4%	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	133 000 000
Matériels industriels	230 000 000	10	10%	23 000 000	23 000 000	23 000 000	23 000 000	23 000 000	23 000 000	92 000 000
Matériels et mobiliers	25 000 000	10	10%	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	10 000 000
Matériels de transport	41 584 000	6	17%	6 930 667	6 930 667	6 930 667	6 930 667	6 930 667	6 930 667	-
Autres matériels	47 366 400	6	17%	7 894 400	7 894 400	7 894 400	7 894 400	7 894 400	7 894 400	-
Total	537 600 400		Amortissements annuels	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	50 488 400	235 000 000
			Cumul des amortissements	50 488 400	100 976 800	151 465 200	201 953 600	252 442 000	302 600 400	

Source : Nous-même

Annexe 7: Plan d'amortissement des emprunts de SEN FLAVORS

Montant emprunté	445 000 000
Taux d'intérêt	16%
Durée (en années)	5

Remboursement par annuités constantes

Périodes	Montant début de période	Amortissements	Intérêts	Annuités	Capital restant dû
1	445 000 000	89 000 000	71 200 000	160 200 000	356 000 000
2	356 000 000	89 000 000	56 960 000	145 960 000	267 000 000
3	267 000 000	89 000 000	42 720 000	131 720 000	178 000 000
4	178 000 000	89 000 000	28 480 000	117 480 000	89 000 000
5	89 000 000	89 000 000	14 240 000	103 240 000	-

Nouveau emprunt 6 ^{ème} année	500000000
Taux	15%
Durée (en années)	5

L'emprunt à la sixième année est justifié par l'investissement en achat de terrains pour le verger de SEN FLAVORS

Périodes	Montant début de période	Amortissements	Intérêts	Annuités	Capital restant dû
6	500 000 000	100 000 000	75 000 000	175 000 000	400 000 000
7	400 000 000	100 000 000	60 000 000	160 000 000	300 000 000
8	300 000 000	100 000 000	45 000 000	145 000 000	200 000 000
9	200 000 000	100 000 000	30 000 000	130 000 000	100 000 000
10	100 000 000	100 000 000	15 000 000	115 000 000	-

Source : Nous-même

Annexe 8: Plan d'amortissement de la dette de crédit-bail

Crédit-bail	"Matériels industriels"	
	Capital	230 000 000
	Taux	0,14
	Durée	5

Périodes	Montant début de période	Amortissements	Intérêts	Annuités	Capital restant dû
1	230 000 000	46 000 000	32 200 000	78 200 000	184 000 000
2	184 000 000	46 000 000	25 760 000	71 760 000	138 000 000
3	138 000 000	46 000 000	19 320 000	65 320 000	92 000 000
4	92 000 000	46 000 000	12 880 000	58 880 000	46 000 000
5	46 000 000	46 000 000	6 440 000	52 440 000	-

Source : Nous-même

Annexe 9 : L'approvisionnement en mangues de SEN FLAVORS

APPROVISIONNEMENT EN MANGUE DE SEN FLAVORS (en tonnes)			
Année 1			
Mai	Juin	Juillet	Total
250	750	500	1500
Année 2			
Mai	Juin	Juillet	Total
400	1000	600	2000
Année 3			
Mai	Juin	Juillet	Total
450	1250	800	2500
Année 4			
Mai	Juin	Juillet	Total
450	1250	800	2500
Année 5			
Mai	Juin	Juillet	Total
500	1500	1000	3000
Année 6			
Mai	Juin	Juillet	Total
750	2250	1500	4500

Annexe 10 : Détermination du coût moyen pondéré du capital (CMPC)

Calcul du CMPC (sans prise en compte des économies d'impôts)

Eléments	Taux	Proportions	Taux ajustés (taux*proportion)
Capital (rendement private equity, maximum)	18%	10%	1,81%
Emprunts bancaires	16%	45%	7,14%
Emprunts participatifs (rembours 4e année)	10%	13%	1,25%
Crédit-bail	14%	23%	3,23%
Compte courant (remb. fin 1ere année)	6,50%	10%	0,63%
		CMPC	14,07%

Source : Nous-même

TABLE DES MATIERES

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES ILLUSTRATIONS	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETAT DE LA FILIERE MANGUE	5
I- La filière mangue au niveau mondial et en Afrique de l'Ouest	5
1.1 La production et le marché mondial de la mangue.....	5
1.1.1 La production mondiale de mangues.....	5
1.1.2 Le marché mondial de mangues.....	7
1.2 La filière mangue en Afrique de l'Ouest.....	9
II- La filière mangue au Sénégal	12
2.1. La chaîne de valeurs.....	13
2.1.1. Production de mangues au Sénégal.....	13
2.1.2. Récolte, post-récolte et conditionnement.....	14
2.1.3. Transformation artisanale.....	14
2.2. Financement, acteurs et cadre réglementaire de la filière mangue.....	15
2.2.1. Financement de la filière mangue.....	15
2.2.2. Les acteurs de la filière mangue.....	15
2.2.3. Le cadre réglementaire.....	16
2.3. Les contraintes.....	17
2.3.1. Les contraintes majeures liées à la production.....	17
2.3.2. Les contraintes liées à la récolte, post-récolte et conditionnement.....	18
2.3.3. Les contraintes liées à la transformation des mangues.....	18
2.3.4. Les contraintes liées au financement de la filière.....	18
2.4. L'analyse concurrentielle selon M. PORTER de la filière mangue.....	19
III- Analyse de l'offre et de la demande	20
3.1. Analyse de l'offre.....	20
3.1.1. L'offre au niveau national.....	20
3.1.2. Exportation.....	21

3.2.	Analyse de la demande	23
3.2.1.	Utilisations de la mangue	23
3.2.2.	L'étude de la demande de mangue	23
CHAPITRE II : PRESENTATION DE SEN FLAVORS		26
I- Intention stratégique, organisation et fonctionnement.....		26
1.1.	Intention stratégique	26
1.1.1.	Vision	26
1.1.2.	Mission	26
1.1.3.	Objectifs	26
1.1.4.	Valeurs	27
1.2.	Forme juridique et structure du capital	27
1.2.1.	Forme juridique	27
1.2.2.	Structure du capital.....	28
1.3.	La structure organisationnelle et l'organigramme	29
1.4.	Plan des ressources humaines.....	34
II- Etude technique du projet		34
2.1.	Choix du lieu d'implantation de SEN FLAVORS	35
2.2.	Approvisionnement en mangues	35
2.3.	Transformation des mangues.....	36
2.4.	Conservation des mangues et produits dérivés.....	39
2.5.	Exportation des mangues fraîches et produits dérivés.....	40
2.6.	Les infrastructures et ressources matérielles	40
III- Stratégie marketing et mix-marketing		40
3.1.	Stratégie marketing.....	40
3.1.1.	La segmentation	41
3.1.2.	Le ciblage	41
3.1.3.	Le positionnement	42
3.2.	Mix-Marketing.....	42
3.2.1.	La politique de produit	42
3.2.2.	La politique de prix	42
3.2.3.	La politique de distribution	43
3.2.4.	La politique de communication.....	43
CHAPITRE 3 : PROJECTIONS FINANCIERES DE SEN FLAVORS		45

I. Le coût du projet	45
1.1. Investissement total	45
1.2. Le besoin en fonds de roulement.....	46
1.3. Le coût du projet.....	47
II. Les modalités de financement	48
2.1. Financement du capital social.....	48
2.2. Financement par emprunts bancaires	49
2.3. Financement par crowdfunding ou emprunts participatifs	49
2.4. Financement par crédit-bail	49
2.5. Financement par comptes courants d'associés	49
III. La rentabilité du projet et le stress test	50
3.1. Le compte de résultat prévisionnel.....	50
3.2. Les indicateurs de rentabilité de l'investissement	52
3.3. Le bilan prévisionnel et analyse de ratios.....	53
3.3.1. Le bilan prévisionnel et l'analyse du BFR.....	53
3.3.2. Analyse de ratios.....	55
3.5. Le stress testing	58
IV- Analyse des risques	59
4.1. Le risque de détérioration des mangues	59
4.2. Le risque de marché.....	59
4.3. Le risque de crédit	59
4.4. Le risque politique	59
CONCLUSION	60
LES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	vii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xix
RESUME	xxii

RESUME

La filière « mangues » représente un potentiel important pour les producteurs de mangues de la région de Casamance.

La demande nationale est satisfaite par les Bana Bana, les Coxers... Mais, sur la base des informations recueillies sur le terrain et les statistiques publiées par des institutions crédibles telles que AGRITRADE, la Banque Mondiale, Eurostat... nous avons constaté l'existence d'une demande importante en mangues et produits dérivés en Europe. Or, le Sénégal en général, et la Casamance en particulier dispose de la capacité de satisfaire cette demande. C'est ainsi, que SEN FLAVORS se propose de proposer une offre qui répond à cette demande.

Notre projet a un coût total de 996 544 400 FCFA. Il est financé à travers des modalités intéressantes issues de l'ingénierie financière

Les indicateurs de rentabilité permettent d'aboutir à des résultats, qui prouvent à suffisance, qu'un projet agro-industriel de conservation et de transformation des mangues de la Casamance tel que SEN FLAVORS, peut être rentable et créateur de valeurs.

Au demeurant, ce projet est prometteur et augure d'un fort impact socio-économique positif sur l'ensemble des producteurs de mangues de la région de Casamance.

Mots-clés : « filière mangues », mangues et produits dérivés, modalités de financement.

ABSTRACT

The mango industry represents a high potential for the producers from the region of Casamance.

The local demand for mango is met by sellers like Bana Bana, Coxers... Nevertheless, thanks to the information obtained on the field and the statistics published by some renown institutions like AGRITRADE, World Bank Group, Eurostat... we discovered that there is a huge demand for mango and its derivatives on the European market. Yet Senegal in general, and Casamance particularly has the capacity to meet that need. This bring SEN FLAVORS to propose an offer that respond to the European demand.

The total cost of our project is 996 544 400 FCFA. It is financed through innovative modalities from financial engineering.

The profitability indicators bring to results, that demonstrate with certainty that an agro-industrial project of conservation and processing of the mangoes of Casamance like SEN FLAVORS can be profitable and value generating.

Moreover, this project is promising and guarantee a strong and positive socio-economic impact on the mango producers from the region of Casamance.

Key words: “mango industry”, mango and its derivatives, financing modalities.