

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



CESAG

MASTER EN BANQUE ET FINANCE



MBF

Année Académique : 2015-2016

Option : GESTION BANCAIRE ET MAITRISE DES RISQUES

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE UNITE
DE TRANSFORMATION DE LA MANGUE EN
CÔTE D'IVOIRE : AZ FRUCTUS**

Présenté par :

ANZOUAN Ekué Audrey Colombe

15^{ème} promotion

Sous la supervision de :

Aboudou OUATTARA, PhD

**Enseignant en Finance de marché
au CESAG**

Dakar, juillet 16

DEDICACES

Je dédie ce travail à

Mon Dieu, Mon pilier ;

Mon père ANZOUAN Téhi Valentin,

Ma mère ANZOUAN Née N'GORAN Aya Laurence,

Mes très chères sœurs ANZOUAN Ophélie et ANZOUAN Karelle ;

Mon tuteur, James NWOLLEY.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer ma profonde gratitude à l'endroit de toutes ses personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce projet.

Ainsi, nous adressons un merci à la coordination du programme MBF qui œuvre au maintien de la qualité du programme.

Nous tenons à remercier particulièrement Dr Aboudou OUATTARA, qui malgré son emploi du temps chargé a bien voulu nous encadrer. Sa disponibilité, ses conseils et ses corrections nous ont permis de mener à terme la rédaction de ce projet.

A l'ensemble du corps professoral du programme nous exprimons notre profonde gratitude

A toute la quinzième promotion, un sincère merci pour cette ambiance cordiale, fraternelle qui a prévalu tout au long de cette année.

Grand merci à tous et toutes en vos rang et qualités pour votre participation à l'élaboration de ce projet.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
CBC	Continental Beverage Company
CEDEAO	Communauté Economiques Des Etats de L'Afrique de l'Ouest
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
FIRCA	Fonds Interprofessionnel de Recherche et de Conseil Agronomique
LOACI	Loi d'Orientation Agricole en Côte d'Ivoire
MBC	Monarch Beverages Company
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire
OBAMCI	Organisation des producteurs d'Ananas Banane et Mangues de Côte d'Ivoire
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Plan National de Développement
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PPDEA	Projet de Promotion Des Exportations Agricoles
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat

LISTES DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

TABLEAUX

Tableau 1: Récapitulatif des marques de jus de fruits importés en Côte d'Ivoire	15
Tableau 2: Finalités d'AZ FRUCTUS	21
Tableau 2: Liste du matériel de Production	27
Tableau 3 : Evolution du personnel d'AZ FRUCTUS	29
Tableau 4: Identification des segments de la clientèle d'AZ FRUCTUS	30
Tableau 5: Tarification de la ligne de produit Natura Mango	32
Tableau 6: Planification des activités de démarrage du projet	33
Tableau 7: Récapitulatif des opérations d'ouverture	35
Tableau 8: récapitulatif des charges d'exploitation	36
Tableau 9 : Budget de trésorerie annuel	37
Tableau 10: calcul des indicateurs de rentabilité du projet	40
Tableau 11 : Ratios de rentabilité de l'entreprise	41
Tableau 12: Analyse de la rentabilité économique et financière de l'entreprise	42
Tableau 13 : Revalorisation des salaires au sein d'AZ FRUCTUS	52
Tableau 14: Acquisitions d'immobilisations d'AZ FRUCTUS	53
Tableau 15 : Salaires mensuels par Poste	54
Tableau 16: Compte de résultat prévisionnel	56
Tableau 17: Amortissement des immobilisations	57
Tableau 18: Soldes Intermédiaires de Gestion d'AZ FRUCTUS	58
Tableau 19: Tableau d'amortissement de l'emprunt	59
Tableau 22: Budget de trésorerie d'AZ FRUCTUS	60

FIGURES

Figure 1: Evolution de la production de mangues en Côte d'Ivoire de 2003 à 2013	6
Figure 2: Fréquence de consommation des jus de mangue en Côte d'Ivoire	17
Figure 3: formats de jus de fruits préférés	18
Figure 4: Motivation de consommation de jus de fruits en Côte d'Ivoire	18
Figure 5: Courbes de demande d'AZ FRUCTUS	19
Figure 6: Structure du capital d'AZ FRUCTUS	22
Figure 7: Organigramme d'AZ FRUCTUS	25
Figure 8: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel d'AZ FRUCTUS	38
Figure 9: Evolution de la valeur ajoutée d'AZ FRUCTUS	39
Figure 10: Evolution du résultat prévisionnel d'AZ FRUCTUS	39

Sommaire

.....	1
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTES DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS.....	iv
Sommaire	v
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : OPPORTUNITE DE LA CREATION DE AZ FRUCTUS EN CÔTE D'IVOIRE.....	5
I- Place de la filière mangue et de sa transformation dans l'économie de la Côte d'Ivoire	5
II- Défis et enjeux du secteur de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire	11
III- Analyse de l'offre et de la demande sur le marché ivoirien	13
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE TRANSFORMATION DE LA MANGUE : AZ FRUCTUS.....	21
I- Organisation et fonctionnement d'AZ FRUCTUS	21
II- Etude technique de AZ Fructus.....	25
III- Plan des Ressources humaines et stratégies Marketing de l'unité AZ FRUCTUS....	28
CHAPITRE 3 : COUTS, RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA CREATION ET DE LA GESTION DE AZ FRUCTUS.....	35
I- Les coûts du projet.....	35
II- Rentabilité du projet et risques du projet.....	37
III- Modalités de financement.....	43
CONCLUSION.....	45
Bibliographie.....	46
Annexes	48
Annexe A : QUESTIONNAIRE SUR LES MOTIVATIONS DE CONSOMMATION DES JUS DE FRUITS EN COTE D'IVOIRE.....	49
ANNEXE B : Processus de production du Jus de mangue.....	51
ANNEXE C : Informations complémentaires sur les chiffres clés de AZ FRUCTUS	52
ANNEXE D : LES ETATS FINACIERS D'AZ FRUCTUS	55

INTRODUCTION

La Côte d'Ivoire, pays d'Afrique de l'Ouest a fait de l'agriculture le principal pilier de son économie aux lendemains de son indépendance. Le pays jouit d'un fort potentiel naturel favorable au développement de l'agriculture. Il s'agit, entre autres, d'une grande disponibilité de terres fertiles et cultivables, d'un climat diversifié et d'une variété de matières premières. Ces matières premières sont le café, le cacao, l'hévéa, le coton, le palmier à huile, l'igname, le taro, l'ananas, la mangue, la papaye, la banane douce, la banane plantain, etc.

Le secteur agricole a une grande contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) totale du pays estimée à 22.3% en 2013 selon le rapport du Ministère de l'Agriculture de l'Agroalimentaire et de la Forêt de France (2015). Cependant, force est de constater qu'en Côte d'Ivoire malgré l'abondance des productions agricoles, le binôme café-cacao est privilégié au détriment des autres produits agricoles du pays et représente environ 40% des recettes d'exportation de l'Etat. Cette forte dépendance de l'économie au duo café-cacao est à la fois une opportunité mais aussi une faiblesse du système économique ivoirien. Aussi dans une optique d'expansion et de diversification des activités économiques, conformément à son objectif d'émergence horizon 2020, les autorités gouvernementales ont mis en place le projet de promotion et de diversification des exportations agricoles (PPDEA) qui encourage la production et l'exportation d'autres produits agricoles. Notamment, la production de mangues, pour laquelle selon Jacques Strebelle (2013) le pays occupe la cinquième place de producteur au niveau de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO.) La Côte d'Ivoire est le premier exportateur africain de mangues, le troisième fournisseur sur le marché européen après le Brésil et le Pérou et la production locale est d'environ 100 000 tonnes de mangues par année soit une production de 51 880 tonnes en 2013¹. La quantité de fruits exportée représente 10 000 à 15 000 tonnes soit 12 004 tonnes en 2013². D'importants vergers de mangues traditionnelles et de quelques plantations de type moderne sont repartis sur 46 000 hectares³ sur l'ensemble du territoire principalement au nord du pays dans les villes de Korhogo, Sinemantiali, Ferkessedougou, Boundiali, Odienné et Bouaké au centre. La demande de mangues et de sous-produits à base de mangues ne fait que croître. Par la demande locale en produits dérivés de la mangue spécialement les jus est satisfaite par des produits importés (jus, nectar et souvent

¹ <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/F>, page consultée le 02/03/2016

² <http://faostat3.fao.org/download/T/TP/E>, page consultée le 02/03/2016

³ http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=88, page consultée le 05/03/2016

produits mélangés avec forte présence de mangue). En Côte d'Ivoire, selon Touré⁴ (2011), les importations de jus toute catégorie augmente rapidement chaque année allant de 1 000t à 3 000 tonnes pour atteindre en 2013, 3 463 tonnes. Cette croissance de la demande de jus de mangues laisse entrevoir des opportunités d'investir dans le secteur industriel du pays.

Dans sa démarche d'accession à l'émergence, la réorientation des politiques agricoles vers des produits que le binôme café-cacao s'impose pour le pays. Mais, le pays devrait créer de la valeur en plus de l'exportation de ces matières premières. Il en ressort que le recours à l'industrialisation permettrait à la Côte d'Ivoire de maximiser son profit. Ainsi, elle gagnerait plus à s'orienter vers la transformation de ses matières premières plutôt que de procéder à une vente brute. C'est dans cette optique que s'inscrit notre projet visant la mise en place d'une usine de transformation de la mangue en jus naturel.

Dans le cadre de ce projet professionnel, nous faisons le choix de ne traiter que l'aspect relatif aux modalités de financement de la mise en place d'une unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire. Aussi, notre thème portera sur : les *modalités de financement d'une unité de transformation de la mangue en jus naturel en Côte d'Ivoire : AZ fructus*.

Dans un contexte de mondialisation des économies, et face à la concurrence internationale, la question du financement approprié d'une unité industrielle capable de résister à la concurrence internationale se pose avec acuité. Aussi, nous ambitionnons de répondre à la question suivante : Quelles sont les modes de financement adaptés pour la mise en place d'une unité industrielle de transformation de la mangue en jus de fruit en Côte d'Ivoire ?

Notre projet a pour principal objectif d'identifier les modes de financement convenables pour la mise en place d'une unité de transformation de la mangue en jus de fruit en Côte d'Ivoire. Plus spécifiquement, il s'agit :

- de présenter l'opportunité de la mise en place d'une usine de transformation de mangues en Côte d'Ivoire ;
- de présenter les modalités de l'organisation de la société en charge de la transformation des mangues en Côte d'Ivoire ;
- d'analyser les coûts du projet et d'identifier, d'évaluer la rentabilité du projet et de déterminer les modalités de financement.

⁴ <http://faostat3.fao.org/download/T/TM/F>, page consultée le 19/09/2016

La mise en place d'une unité industrielle de transformation de la mangue en jus de fruits revêt d'un intérêt capital pour la Côte d'Ivoire en ce sens qu'elle permettra au pays de créer de la valeur ajoutée par la transformation de la mangue et donc d'améliorer son Produit Intérieur Brut (PIB). Notre projet est, par conséquent, en phase avec l'ambition de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent à l'horizon 2020 et ce par la création de valeur via l'industrialisation. La création d'une unité de transformation de la mangue en sous-produits de la mangue pourrait contribuer à la valorisation des mangues produites et non exportées, elle réduirait ainsi les pertes dues à la non valorisation des mangues non exportées, à améliorer les revenus des producteurs et donc participerait à la réduction de la pauvreté.

Pour ce qui est du CESAG, il constituera un moyen de faire montre de la qualité de la formation dispensée par ses programmes ; notamment au niveau du programme Master en Banque et Finance (MBF). De plus, il participera à l'enrichissement de la bibliothèque et pourra ainsi servir d'inspiration pour les générations à venir.

En ce qui nous concerne la rédaction de ce projet qui se veut être réaliste est un moyen de mettre en pratique les connaissances dont nous avons bénéficié durant le programme de Master en Banque et Finance (MBF).

Dans le cadre de notre étude, pour la collecte de données, nous procéderons à une étude de la demande de jus de mangue en Côte d'Ivoire à travers un questionnaire. En outre, nous nous servirons de la base de données des projets professionnels MBF disponible à la bibliothèque du CESAG, en plus de données issues de sites internet du Ministère de l'Agriculture de la République de Côte d'Ivoire, de la Banque Africaine de Développement (BAD), de la Banque Mondiale, de Food and Agriculture of United Nation statistique (FAOSTAT) et toute autre source webographique traitant de notre thème. Par ailleurs, nous recourrons également à tout document pédagogique, article traitant de l'étude de faisabilité d'un projet, de financement de projet et de la transformation des matières premières. En sus de la collecte des données secondaires via les sources ci-dessus mentionnées, une étude primaire sera effectuée. En l'occurrence des entretiens à mener avec les experts du financement de l'agriculture et du montage de projets.

Notre projet portant sera subdivisé en trois (3) parties. La première partie traitera de l'opportunité de mise en place du projet. Il s'agira d'effectuer une étude de marché, de présenter le secteur de la mangue et les enjeux de la transformation de celle-ci pour le pays. Dans la

deuxième partie, nous présenterons l'unité industrielle chargée de la transformation de la mangue dans le pays. Enfin, dans la troisième partie du rapport, il sera question de l'étude des coûts et de la rentabilité du projet et, enfin, des modalités de financement appropriées au projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : OPPORTUNITE DE LA CREATION DE AZ FRUCTUS EN CÔTE D'IVOIRE

La Côte d'Ivoire s'inscrit dans la dynamique de l'émergence à l'horizon 2020, à cet effet tous les secteurs d'activités ont été reformés offrant de ce fait des opportunités d'investissement. Dans ce chapitre nous présenterons d'abord le cadre macroéconomique du pays et la place de la mangue dans l'économie du pays, ensuite les contraintes, les défis et les enjeux de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire seront exposés et analysés et enfin nous conclurons par une étude de marché.

I- Place de la filière mangue et de sa transformation dans l'économie de la Côte d'Ivoire

Nous procéderons dans cette partie à l'énoncé des performances économiques du pays favorables à la mise en place de notre projet ainsi que l'intérêt qu'accorde le pays à la filière mangue et à la transformation de la mangue.

1. Présentation du cadre macroéconomique de la Côte d'Ivoire

Selon le rapport du Fonds Monétaire International (2013), la Côte d'Ivoire a connu des progrès économiques importants ces dernières années depuis les récentes crises politiques de 2010-2011. En effet, la croissance a connu un rebond de 9.8% en 2012 contre 4.7% en 2011 en raison d'une aide financière importante et d'une relance budgétaire. Par ailleurs, la croissance s'établit à 9.2% en 2013 puis en 2014 de 8.5%.

La Côte d'Ivoire envisage à travers la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) de jeter les bases de sa transformation en un pays émergent à l'horizon 2020. Le Plan National de Développement présente un ensemble de réformes en vue de parvenir à une croissance durable, robuste et inclusive.

Le PND⁵ prévoit quatre étapes de l'émergence à savoir l'exportation de matières premières brutes, la contribution aux échanges internationaux de produits manufacturiers ce qui implique la transformation de matière premières, l'exportation de capitaux et de connaissances.

Il est également prévu au niveau du secteur agricole et des ressources animales et halieutiques des actions prioritaires parmi lesquelles le développement des cultures, le renforcement du potentiel des produits d'exportation (développement des cultures non traditionnelles

⁵ Plan national de développement 2016-2020

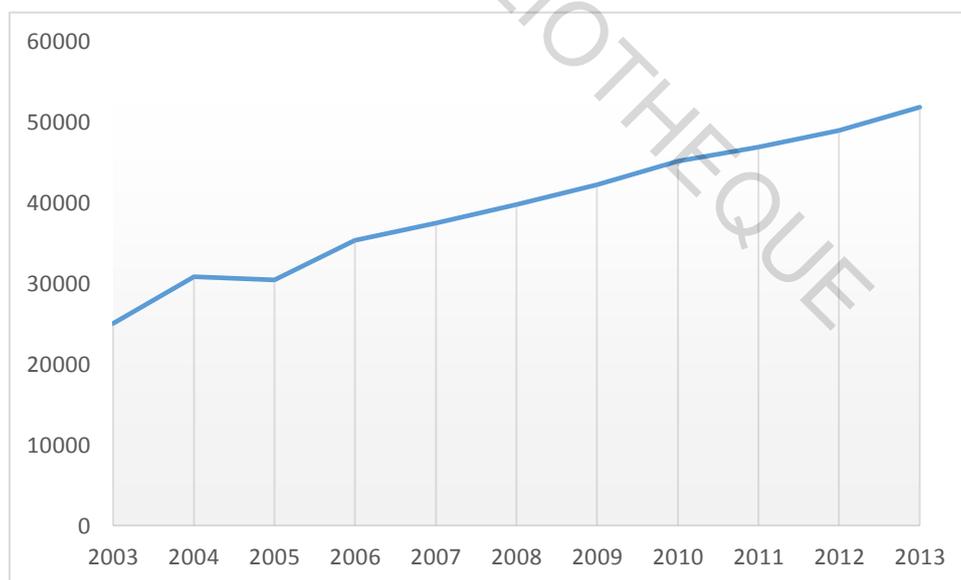
d'exportation). Aussi, la promotion de la mécanisation de l'agriculture et la création de petites unités de transformation des productions agricoles sont envisagées (PND, volume IV, page 63).

2. Place de la filière mangue dans l'économie de la Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, la culture de la mangue occupe une place importante pour le développement du nord du pays. La production de mangues est composée de plusieurs variétés de mangues que sont : les variétés Amélie, Zill, Kent et Keit. La mangue est le troisième fruit le plus exporté du pays après la banane et l'ananas d'après le bulletin trimestriel du FIRCA (2008), et occupe approximativement 0.30% du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays.

Dans le cadre du Projet de Promotion et de Diversification des Exportations Agricoles (PPDEA) initié en 1988, l'intérêt pour le secteur de la production de la mangue en Côte d'Ivoire s'est agrandi. Cet intérêt pour la filière a permis d'y enregistrer des progrès énormes ; notamment, une augmentation des quantités produites mais aussi une amélioration de la qualité des produits destinés tant à l'exportation qu'à la consommation locale. En effet, la production de mangues a constamment évolué sur les dix dernières années allant de 25 054 tonnes en 2003 à 51 880 tonnes en 2013. La figure ci-dessous illustre l'évolution de la quantité de mangues produites dans le pays sur la période de 2003 à 2013.

Figure 1: Evolution de la production de mangues en Côte d'Ivoire de 2003 à 2013



Source: FAOSTAT, <http://faostat3.fao.org/browse/Q/QC/F>, 2016

L'analyse du graphique montre que la production de mangues n'a cessé de s'accroître dans le pays à la faveur des efforts du gouvernement pour la valorisation de la filière. Entre 2004 et 2005 une légère baisse de la production est observée puis une augmentation à partir de 2006 jusqu'en 2013. la filière enregistre d'énormes progrès notamment au niveau de la production. C'est donc un secteur en pleine croissance et une niche pour les investissements.

2. Place de la transformation de la mangue dans l'économie de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire produit environ 52000 tonnes de mangues par an. La production est destinée soit à la consommation locale soit à l'exportation sur les marchés extérieurs. En effet, la Côte d'Ivoire est le premier pays africain fournisseur de mangues fraîches sur le marché européen et les exportations oscillent entre 30% et 35%⁸ de la production totale. Le reste de la production est destinée à la consommation locale ou périclète sur les lieux de récoltes entraînant des pertes énormes. Ces pertes de production sont aussi dues à des facteurs phytosanitaires à savoir la mouche de fruits la cochenille farineuse⁹ mais aussi à l'absence d'infrastructures de conditionnement et de transformation de la mangue qui est un produit très périssable. La transformation représente un des grands enjeux de la filière pour la valorisation de l'abondance de production non commercialisées. A travers le FIRCA, la mise en place d'unité de production de la mangue séchée a été financée mais prévoit par la même occasion la mise en place d'une unité de transformation de la mangue en jus de mangue afin d'annihiler les pertes post récoltes. La diversification verticale de l'économie ivoirienne par la transformation de la mangue est un des objectifs du gouvernement pour la filière dans le cadre du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA).

⁸ http://www.agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=78, page consultée le 21/05/2016

⁹ La cochenille farineuse est un insecte qui se fixe sur la feuille du manguier et se nourrit de la sève, elle transmet à la plante la virose et injecte des toxines qui affaiblissent la plante provoquant l'arrêt de la production dans les cas extrêmes l'arbre meurt.

3. Cadre d'accompagnement de la filière mangue en Côte d'Ivoire

L'objectif de cette partie est de décrire l'ensemble des politiques adéquates pour une utilisation durable et intégrée de la mangue ainsi que les institutions et structures d'accompagnement de la filière en Côte d'Ivoire.

3.1. Cadre institutionnel et juridique de la filière mangue en Côte d'Ivoire

Alors que l'agriculture est le pilier de l'économie ivoirienne, le pays ne disposait pas de loi de référence pour orienter le secteur agricole autrement dit le secteur agricole était désorganisé. C'est dans l'optique de régler le secteur et combler le vide juridique que le projet de loi LOACI fut votée le 9 Juillet 2015. Cette loi baptisée « *Loi Sangafowa* » a été adoptée en vue de booster les différentes filières du secteur agricole mais aussi d'offrir aux planteurs le statut d'agriculteur comme fonction. La loi aborde les thèmes relatifs à l'organisation du secteur agricole, la souveraineté alimentaire, la prévention et la gestion des risques, les facteurs de production, le foncier rural, la maîtrise de l'eau, les productions et maîtrise de l'énergie, les intrants et les équipements agricoles, l'information et la formation, les marchés, le financement de l'agriculture, la fiscalité ainsi que la politique d'investissement agricole.

3.2. Les institutions et structures d'accompagnement du secteur de la mangue en Côte d'Ivoire

Plusieurs structures sont en charge de l'organisation, de la recherche et du financement de la filière mangue en Côte d'Ivoire. Il s'agit notamment du Ministère de l'Agriculture du pays (MINAGRI), du Centre National de Recherche Agronomique (CNRA), du Fonds Interprofessionnel de Recherche et de Conseil Agricole (FIRCA), de l'Agence National d'Appui au Développement Rural (ANADER) et de l'Organisation des Producteurs de Bananes Ananas et Mangues (OBAMCI).

4.2.1 Le Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire (MINAGRI)

Le Ministère de l'agriculture¹⁰ est l'organe de tutelle de secteur agricole et est chargé de la politique agricole, halieutique, forestière et alimentaire. Le Ministère est chargé du développement du secteur agricole, de la sécurité et de la qualité de l'alimentation, de la protection agricole sociale.

¹⁰ www.agriculture.gouv.ci

4.2.2 Le Fonds Interprofessionnel de Recherche et Conseil Agricole (FIRCA)

Le Fonds Interprofessionnels de Recherche et de Conseil Agricoles¹¹ (FIRCA) qui s'occupe du financement des programmes relatifs à la recherche agronomique à la recherche technologique des produits agricoles et des produits transformés, la formation, le conseil technique et économique, la formation professionnelle des producteurs et des dirigeants.

4.2.3 L'Agence National d'Appui au Développement Rural (ANADER)

L'ANADER¹² est une structure chargée de l'encadrement des producteurs. Elle contribue à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants en concevant et en mettant en œuvre des outils appropriés des programmes adaptés pour assurer un développement. Elle est chargée du conseil au niveau agricole, de la formation, des enquêtes et des statistiques agricoles.

4.2.4 Le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA)

Le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA)¹³ est chargé de la recherche sur les techniques de productions et leurs technologies alimentaires, il a pour missions d'initier et d'exécuter des recherches en vue d'assurer l'amélioration des cultures destinées à l'exportation, la promotion et le développement de nouveaux produits exportables. Le CNRA a pour missions de mobiliser autour de la recherche agronomique nationale au plan financier comme au plan technique les partenaires privés afin de garantir et pérenniser ses ressources financières et les compétences pour l'exécution des activités ; doter les services de la recherche agronomique d'une capacité de propositions de moyens humains matériels et financiers en rapport avec la demande.

4.2.5 L'Organisation des Producteurs de Bananes Ananas Mangues (OBAMCI)

L'Organisation des producteurs de Banane, Mangues et Ananas en Côte d'Ivoire (OBAMCI)¹⁴ a pour but de promouvoir, pérenniser et développer les cultures de fruits, promouvoir auprès de

¹¹ www.firca.ci

¹² www.anader.ci

¹³ www.cnra.ci

¹⁴ www.obamci.com

ses membres le respect des normes de qualité, de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale.

4. Etat des lieux de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire

Nous procéderons dans cette partie à la description du secteur agro-industriel en Côte d'Ivoire ainsi que celui de la transformation de la mangue.

4.1. Etat des lieux du secteur de l'industrie en Côte d'Ivoire

Dans le cadre de sa vision d'émergence à l'horizon 2020, la Côte d'Ivoire a fait de l'industrialisation l'une de ses priorités. Le secteur industriel occupe une place importante dans le PIB de la Côte d'Ivoire. En effet, entre 2008 et 2013, la part du secteur industriel dans le PIB s'est légèrement accrue. Le secteur industriel de la Côte d'Ivoire est composé à 57% de l'industrie manufacturière qui elle-même est composée à 67% de l'agro-industrie (Jean-Claude BROU, Ministre de l'industrie et des Mines en Côte d'Ivoire, 2014). Le secteur industriel du pays dispose d'atouts favorables à son expansion dont la disponibilité des intrants, le cadre macroéconomique stabilisé. Le pays s'est fixé comme objectif de renforcer le lien production-transformation et d'améliorer le taux d'industrialisation. Afin d'atteindre ces objectifs, l'Etat a entrepris des actions d'accompagnement par le renforcement du cadre incitatif, l'amélioration de l'environnement des affaires.

Le secteur industriel en Côte d'Ivoire est encadré et réglementé, c'est ainsi que des critères locaux de délimitation des industries ont été fixés par le conseil des Ministres du 5 Mai 1999. La Petite et Moyenne Industrie est une entreprise dont le capital social est reparté entre 250 millions et 500 millions, le chiffre d'affaires hors taxe est compris entre 30 millions et 2 milliards, les investissements réalisés entre 15 millions et 1.5 milliards et le nombre d'employés compris entre 5 et 150 employés.

4.2. Etat des lieux du secteur de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire

Afin de relever le défi de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire, le FIRCA à travers le WAAPP/PPAAO (Programme de productivité agricole en Afrique de l'Ouest) a réalisé en 2012 des études de faisabilité de projets de transformation de la mangue dans les grandes zones de production de la mangue en Côte d'Ivoire. A cette fin, des recherches exploratoires ont été effectuées ce qui a conduit à la signature de partenariats avec une entreprise sud-africaine Dryer et à la mise en place d'une unité de séchage de la mangue dans le Nord du pays précisément à Korhogo dans le

Nord du pays. C'est à ce jour la seule unité de transformation de la mangue dans le pays cependant le FIRCA et le gouvernement envisagent la mise en place d'unités de transformation de la mangue en produits dérivés tels que le jus de pulpe de mangues (FIRCA, 2013)¹⁵.

4.3. Contraintes liées à la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire

La mise en place d'unité de transformation de la mangue se heurte à plusieurs difficultés. Ces difficultés sont : la saisonnalité de la mangue, la concurrence des produits, la méconnaissance des vertus ou même des sous-produits de la mangue et le comportement extraverti des ivoiriens.

Concernant la saisonnalité de la mangue, la période des mangues s'étend sur quatre mois de l'année, elle débute en Avril avec les variétés Amélie et Zill puis s'achève en Juin avec les variétés Kent et Keitt.

Pour ce qui est de la concurrence des produits, il faut noter que le marché ivoirien est envahi par des produits importés à base de mangue qui ne sont pas forcément de qualité indiscutable. Notons par ailleurs une méconnaissance des consommateurs des vertus des sous-produits à base de mangue. Par ignorance, les consommateurs se complaisent à se priver de la consommation de sous-produits à base de mangues. A cet effet, un effort de promotion important qui suppose un budget de communication conséquent et une invasion du visuel des consommateurs à travers des campagnes publicitaires attrayantes s'impose afin de renverser cette tendance et vaincre cette réticence des consommateurs ivoiriens.

En bref, il ressort de cette partie que le secteur de la mangue en Côte d'Ivoire est un secteur en expansion qui offre des opportunités d'investir. De plus, la dynamique actuelle du pays est tout aussi favorable.

II- Défis et enjeux du secteur de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire

La production locale de jus de mangues est quasi inexistante dans le pays pourtant, un développement d'une industrie nationale de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire aurait des impacts potentiels tant au plan économique que social.

1. Impact économique de la transformation de la mangue

La transformation de la mangue en Côte d'Ivoire favorise au plan économique une augmentation des recettes issues de la filière et une augmentation des revenus des producteurs.

¹⁵ [http://www.firca.ci/37/filiere-mangue-projet-de-sechage-de-la-mangue-pour-limiter-les-perdes-post-recolte/;](http://www.firca.ci/37/filiere-mangue-projet-de-sechage-de-la-mangue-pour-limiter-les-perdes-post-recolte/) page consultée le 21/06/2016.

1.1. Augmentation des recettes issues de la filière

La production de mangues en Côte d'Ivoire oscille entre 10 000 et 52000 tonnes par an. Le pays exporte une partie de la production annuelle du produit sous sa forme brute, sans transformation préalable. Développer un procédé de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire contribuerait à créer de la valeur, et donc à augmenter les revenus issus de la filière. La conservation de la mangue fraîche s'avère être très onéreuse. C'est donc pour pallier ces coûts de conservation et améliorer dans ses conditions les recettes issues de cette activité que la transformation de la mangue en sous-produits est une nécessité. Ce serait par conséquent, un gain potentiel pour l'Etat Ivoirien de mettre en place une unité de transformation de la mangue dans le pays.

1.2. Augmentation des revenus de producteurs

La transformation de la mangue contribuerait à accroître les revenus des producteurs de la filière et permettrait de pérenniser la consommation de la matière première au cours de l'année sous une forme différente. L'amélioration des revenus des producteurs demeure l'une des préoccupations majeures des institutions chargées de l'encadrement de la filière.

Il ressort de cette partie que la transformation de la mangue représente une véritable opportunité pour le pays tant au niveau économique que social

2. Impact social de la transformation de la mangue

La transformation de la mangue en Côte d'Ivoire suppose la mise en place d'une unité industrielle qui nécessitera une main d'œuvre et donc créera des emplois est un projet générateur d'emplois dans le secteur et contribuera à la réduction de la pauvreté.

2.1. Impact sur l'organisation de la filière

La transformation de la mangue générerait plus effets directs sur la structuration de la filière. Elle accentuera l'attention accordée à la filière et donc imposera une réorganisation de la filière, elle permettra de réduire les pertes post-récoltes et favorisera l'amélioration de la qualité de la mangue car en rémunérant la qualité, le transformateur incitera les producteurs à rehausser la qualité de leurs produits. L'installation d'une unité de transformation entraînerait en outre une certaine discipline au niveau de la tarification dans la filière et donc une stabilisation des revenus des producteurs.

2.2. Création d'emplois et Réduction de la Pauvreté

Le développement de la chaîne de valeur de la mangue en Côte d'Ivoire est un projet porteur et créateur de richesse, d'emplois et est susceptible de contribuer à la réduction de la pauvreté tant

en milieu urbain que rural. En ce sens que la mise en place d'une unité de transformation devrait à terme contribuer à augmenter les revenus des producteurs qui sont actuellement obligé de supporter des pertes dues au caractère périssable de la mangue.

III- Analyse de l'offre et de la demande sur le marché ivoirien

Cette partie concerne l'analyse de la demande et de l'offre de jus de fruits en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, nous analyserons l'offre disponible sur le marché ivoirien et nous collecterons les informations relatives à la demande.

1. Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre regroupe l'ensemble des produits proposés par les concurrents sur le marché. Elle est composée, pour le secteur de la boisson aux fruits d'une offre locale et d'une offre importée.

1.1.L'offre locale

Le secteur industriel de la boisson en Côte d'Ivoire est dominé par un opérateur principal la SOLIBRA¹⁶ spécialisée dans la fabrication de boissons alcoolisées et de boissons gazeuses.

Cependant, Il existe de petites unités de production de boissons à base de fruits qui offrent divers produits à avec des conditionnements très variés. Ce sont entre autres : DOUCY, IVORIO et PLANET.

✓ Doucy



Prix détaillant : 150 FCFA/ unité

Prix grossiste (Pack de huit) : 760
FCFA/unité

Produit développé par Continental Beverage Company (CBC) et qui se décline en quatre parfums ananas, orange, cocktail et mangue conditionné en format 200 ml avec une paille intégrée et une ouverture facile.

¹⁶ Société de Limonaderies et de Brasseries d'Afrique est une société anonyme de droit ivoirien spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses sucrées et de boissons alcoolisées

La CBC est une filiale de la division industrie du groupe Teylium, c'est une société agroalimentaire spécialisée dans la production et la commercialisation de boissons hygiéniques. Elle a un capital de 5 317 120 000 FCFA. L'investissement initial a débuté en 2004

✓ Ivorio



Prix détaillant : 550 FCFA l'unité

La gamme de jus et nectar de fruits Ivorio est fabriquée en Côte d'Ivoire par la société Atou les saveurs sont ; tamarin, passion, mangue, gingembre, goyave, cocktail, ananas-passion, ananas ; conditionnée sous forme de canette et de boîte de conserve.

✓ Planet :



Prix détaillant : 250 FCFA/ l'unité

Prix grossiste (Pack de 9 bouteilles) : 1 800 FCFA

Planet est une marque de Monarch Beverages Company (MBC) produit sous licence par la Nouvelle Brasserie de Côte d'Ivoire, conditionné sous forme de bouteille plastique en format 0.5 litres et 1.5 litres.

La NBCI est une entreprise ayant pour objet la production et la distribution de boissons rafraîchissantes en Côte d'Ivoire. Elle offre des boissons avec de nouveaux goûts à des prix abordables et exclusivement disponibles en format PET de 35 ml, 50 ml et 150 ml.

Nous observons aussi une offre de jus de fruits émanant du secteur informel. Cette offre se compose, entre autres, de jus d'orange, jus de citron, jus de gingembre, jus de bissap commercialisés le plus souvent en sachets plastiques et en bouteilles recyclées.

Le secteur des jus de fruits fait l'objet de produits importés aussi diversifiés en termes de prix que de conditionnement que les produits locaux. Le secteur de l'industrie de la Boisson en Côte

d'Ivoire est encore embryonnaire et est marqué par l'absence d'unité spécialisée dans la transformation des fruits du pays.

1.2.L'offre de jus de fruits importés

. Le tableau ci-dessous est un récapitulatif des marques de jus de fruits les plus présentes sur le marché ivoirien. Il en ressort que le marché des boissons aux fruits en Côte d'Ivoire est fourni par plusieurs marques en provenance aussi bien du marché européen que des pays africains. Ces boissons sont commercialisées sous différents formats avec des conditionnements variés.

Tableau 1: Récapitulatif des marques de jus de fruits importés en Côte d'Ivoire

Marque	Types de boisson (nectar, pur jus, soda,...)	Pays	Format	Conditionnement	Prix en FCFA
Délicio	Nectar	Burkina Faso	30 cl	Bouteille	250
Dafani	Pur jus	Burkina Faso	50 cl 1 l	Carton	500 et 1000
Jocker	Pur jus	France	1 l	Carton, bouteille	2600
Réa	Pur jus	France	1 l 2l	carton	1970 et 2690
Casino	Nectar	France	1l 2l	Carton	1600
Junet	Pur jus	Liban	1l	Carton	1500
Tous les jours	Nectar	France	1l	carton	1100
Ceres	Nectar	Afrique du sud	1l	carton	1790
Mocitos	Nectar	Espagne	1l	carton	1900

2. Analyse de la demande de jus de mangue

L'étude de la demande vise à identifier la clientèle potentielle ainsi que les facteurs qui motivent la consommation du produit. Dans le cadre de notre projet, nous avons procédé à une enquête par questionnaire afin d'identifier la motivation, les habitudes de consommation, l'intérêt et la capacité à payer des populations ivoiriennes. Nous présentons dans cette sous-section la méthodologie et les résultats.

2.1. Méthodologie de l'étude de la demande de jus de mangue

Nous décrivons dans cette partie les techniques de collecte de données que nous avons utilisées dans le cadre de notre étude de la demande.

Techniques de collectes des données

Rappelons que l'objectif poursuivi est de collecter des données relatives aux habitudes de consommation de jus de fruits des consommateurs. Nous avons administré un questionnaire adressé aux consommateurs ivoiriens. Cette méthode est adaptée car elle offre la possibilité d'exprimer leurs opinions. Le questionnaire a été administré par le biais d'internet. L'avantage

de ce mode d'administration est qu'il élimine les frontières géographiques et permet d'atteindre le monde entier en réduisant les coûts et confère une rapidité dans le traitement. Il souffre toutefois de l'inconvénient de limiter le contrôle sur l'identité du répondant et la possibilité d'une mauvaise compréhension des questions de la part du répondant. Le questionnaire que nous avons administré est présenté en annexe.

2.1.1 Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon

Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage par quotas. Cette méthode consiste à diviser une population hétérogène en sous-ensembles et à constituer un échantillon qui comprend pour chacun des sous-ensembles formés dans les mêmes proportions que celles de la population mère selon les caractéristiques choisies pour l'étude dans la population visée. Cette méthode permet de reproduire plus fidèlement la population. L'échantillon choisi a de forte chance d'être représentatif puisqu'on s'assure de répliquer de façon proportionnelle tous les sous-groupes de la population. Cette méthode est simple, plus flexible et moins coûteuse que les autres méthodes. Dans le cadre de notre projet, nous avons identifiés trois critères de découpage de la population cible, ce sont : l'âge, le genre et le lieu d'habitation. Pour ce dernier critère, deux zones ont été définies : Abidjan et hors d'Abidjan.

D'après le recensement général de la population 2014, la population ivoirienne s'élève à 22 671 331 habitants dont 52% d'hommes et 48% de femmes. De plus, cette population est répartie comme suit 21% à Abidjan et 79% hors d'Abidjan. La zone d'Abidjan compte 49.58% d'hommes et 50.42% de femmes contre 52.22% d'hommes et 47.78% de femmes en dehors de la ville d'Abidjan.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons interrogés cent vingt personnes (120).

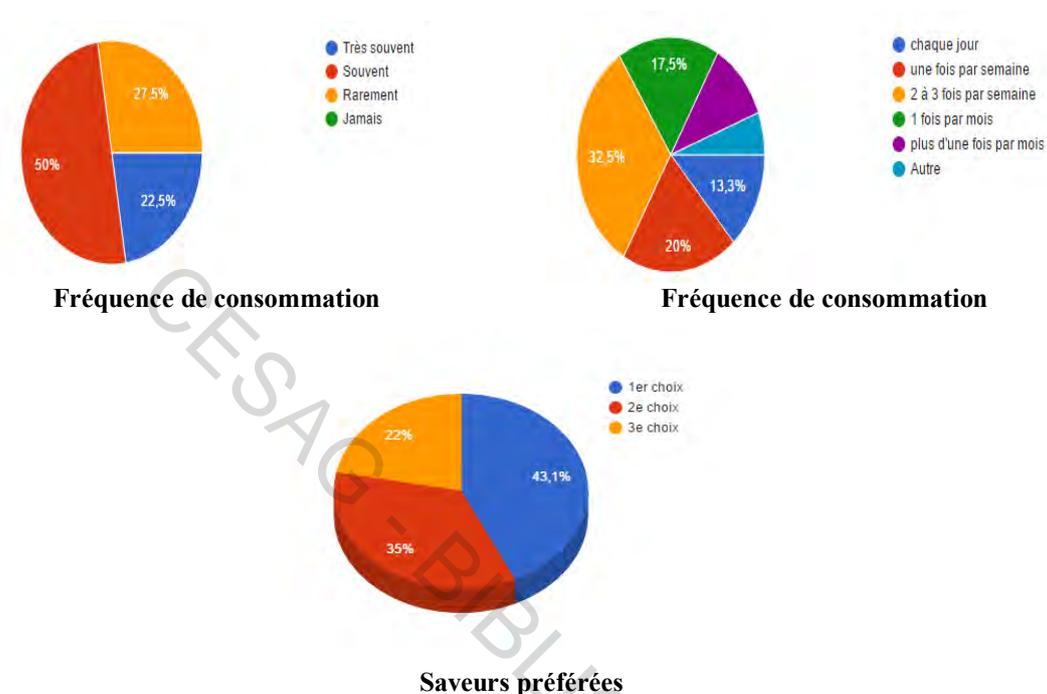
2.2. Résultats de l'étude de la demande

Les données collectées à l'issue de notre l'enquête permettent d'étudier les motivations de consommation de jus de fruits en Côte d'Ivoire. Aussi, le questionnaire a-t-il permis d'estimer la disposition à payer des individus en ce qui concerne les produits que nous proposons et leurs déclinaisons.

2.2.1 Fréquence de consommation des jus de fruits et place du jus de mangues

Les résultats de notre analyse mettent en exergue la fréquence de consommation des jus de fruits en Côte d'Ivoire et la place du jus de mangue dans les choix des consommateurs. Les graphiques suivants en sont une illustration.

Figure 2: Fréquence de consommation des jus de mangue en Côte d'Ivoire

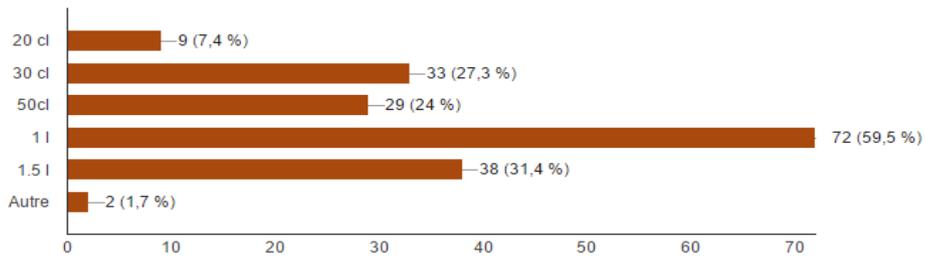


Les graphiques ci-dessus révèlent que la consommation de jus de fruits est fréquente en Côte d'Ivoire. Les jus de fruits entrent dans les habitudes de consommation des ivoiriens. En effet, 50% de la population consomme souvent des jus de fruits et 22.5% en consomment très souvent. Aussi 32.5% de la population consomme deux à trois par semaine et 20% une fois par semaine. Concernant les saveurs choisies, notre enquête révèle que la mangue fait partie des trois saveurs préférées des consommateurs, 43.1% de la population opte pour le jus de mangue comme premier choix et 35% le choisissent en seconde position et 22% choisissent le jus de mangue en troisième position.

2.2.2 Format de jus de fruits le plus demandé et marques de jus les plus consommées

En général, l'enquête révèle les formats de jus de fruits préférés par les ivoiriens. La figure 3 suivante montre la proportion de la population qui consomme chacun des formats proposés à savoir 20 cl, 30 cl, 50 cl, 1 l, 1.5l.

Figure 3: formats de jus de fruits préférés

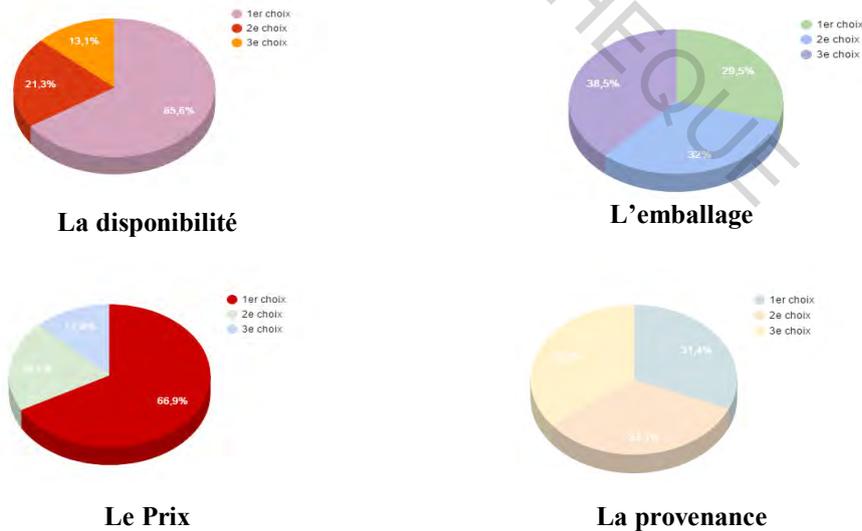


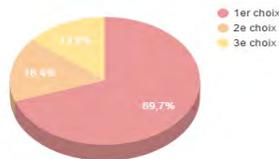
La figure 3 montre que les consommateurs ivoiriens préfèrent en général les grands formats de jus de mangues. En effet, 59.5% de la population qui consomme des jus de mangues préfèrent le format de 1 litre, ensuite 31.4% préfèrent celui de 1.5 litres. Par ailleurs, 27.3% de la population consomme le format 30 cl ensuite vient celui de 50 cl avec une proportion de 24% puis celui de 20 cl avec 7.4 % de la population.

2.2.3 Les motivations de consommation des jus de fruits

Les motivations désignent les caractéristiques du produit qui suscitent la préférence des consommateurs. Il existe plusieurs critères mais dans le cadre de notre étude nous en avons choisi cinq à savoir la disponibilité, l’emballage, le prix, la provenance et la qualité. La figure 4 nous renseigne sur la place de chacun de ces critères dans le choix de consommation des ivoiriens.

Figure 4: Motivation de consommation de jus de fruits en Côte d'Ivoire





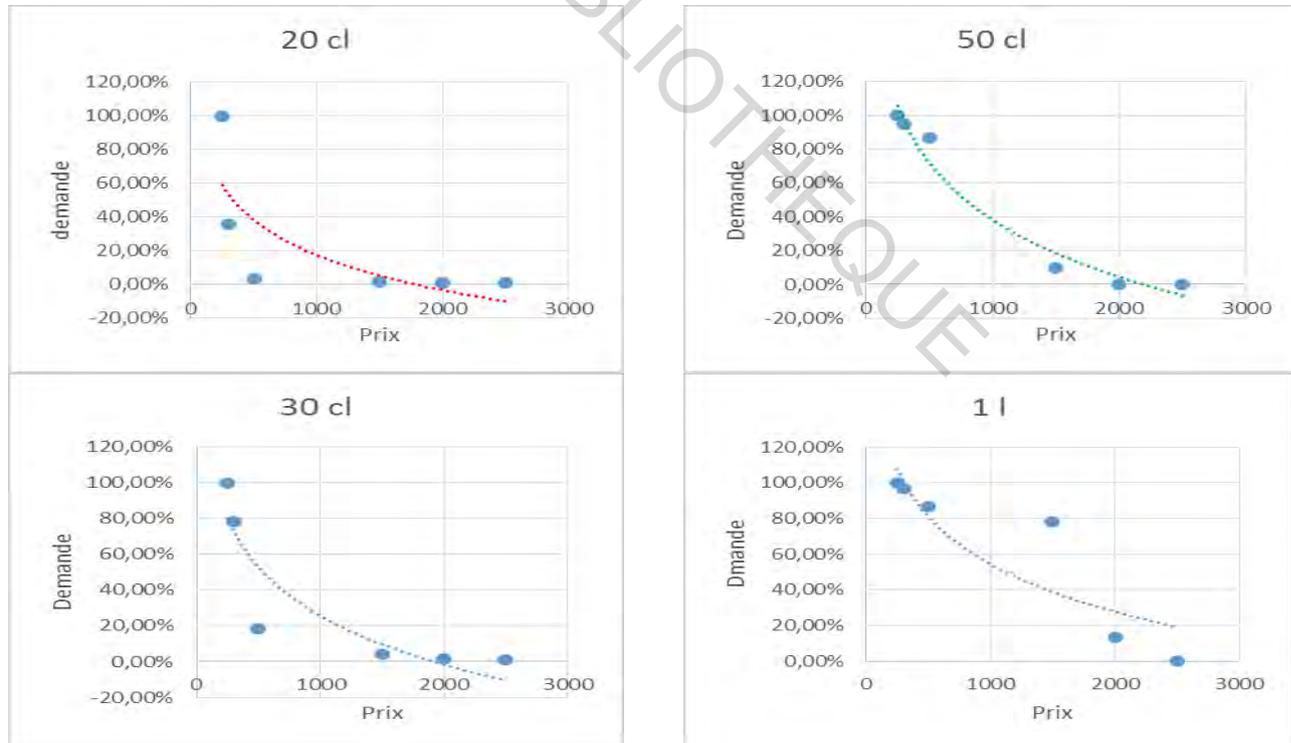
La qualité

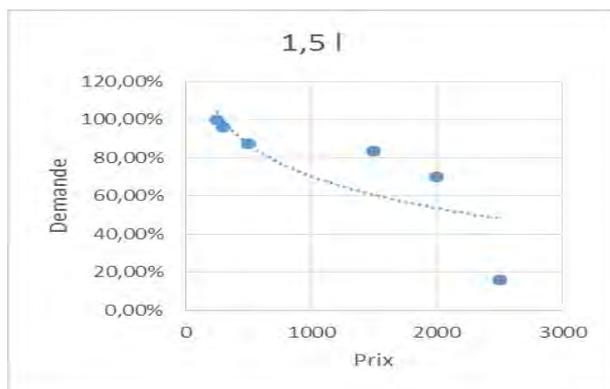
L'analyse de ce graphique révèle que 65.6% des décisions d'achat de jus de fruits en Côte d'Ivoire sont motivées par la disponibilité du produit sur le marché. De plus remarquons que, 66.9% de la population considère le prix de vente comme un critère de motivation quant à la consommation de jus de fruits en Côte d'Ivoire. D'autre part, 69.6% de la population estime que la qualité est un critère déterminant relativement à la décision d'achat du consommateur. Le consommateur ivoirien met l'accent sur la qualité, le prix et la disponibilité qui fait référence aux centres de distribution. Ce sont donc des facteurs importants pour conquérir le marché des jus de fruits en Côte d'Ivoire.

2.2.4 La disposition à payer des consommateurs de jus de mangues

En général, les résultats de l'enquête dévoilent les prix maxima que les individus sont prêts à payer pour les différentes quantités proposées. La figure 5 suivante en est une illustration

Figure 5: Courbes de demande d'AZ FRUCTUS





Source : Nous-même à partir des résultats de l'enquête

Le graphique ci-dessus montre les courbes de demande de jus de mangue en Côte d'Ivoire pour chacun des formats proposés. Ainsi, remarquons que pour chaque format proposé la demande de jus est décroissante du prix.

Pour le format de 20 cl de jus de mangue, la demande de jus de fruits diminue au fur et à mesure que le prix augmente. Il en est de même pour les autres formats de jus proposés.

La demande de jus de fruits en Côte d'Ivoire est une fonction négative du prix du produit.

En résumé, ce chapitre a eu pour objectif d'étudier l'opportunité de la mise en place d'AZ FRUCTUS, unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire. Il nous a permis d'identifier les potentialités favorables à la mise en place du projet à savoir le climat économique du pays, la dynamique de la filière et du secteur agro industriel en Côte d'Ivoire et enfin les habitudes de consommation des consommateurs en matière de Jus de fruits. Il ressort de ce chapitre que, malgré les menaces de la filière mangue, le secteur est prometteur et est une porte ouverte pour la mise en place d'AZ FRUCTUS.

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE TRANSFORMATION DE LA MANGUE : AZ FRUCTUS

Le chapitre précédent a mis en exergue l'opportunité qu'offre le marché ivoirien quant à la mise en place de l'unité de transformation de la mangue AZ FRUCTUS. Le présent chapitre traite essentiellement de la présentation de l'unité. Il s'agit de présenter l'organisation, le fonctionnement de l'entreprise, l'analyse technique du projet et la stratégie marketing à mettre en place afin de positionner l'entreprise sur les marchés local, régional et mondial.

I- Organisation et fonctionnement d'AZ FRUCTUS

AZ FRUCTUS est une industrie spécialisée dans la valorisation et la conservation de la mangue à travers la transformation de la matière première en sous-produits. Le principal produit de l'entreprise est le jus de mangue destiné à la consommation des ménages. AZ FRUCTUS s'inscrit dans le cadre du processus d'industrialisation du pays.

1. Vision, Missions, valeurs et objectifs

Il s'agit de définir les finalités de l'unité à savoir l'état futur et désirable d'AZ FRUCTUS, la raison d'être de l'organisation et les actions à entreprendre. Le tableau 1 ci-dessous résume les finalités de l'entreprise.

Tableau 2: Finalités d'AZ FRUCTUS

MISSION	Consacrer nos talents à la fabrication et à la distribution de boissons naturelles et saines à base de mangues, de qualité supérieure à des prix favorisant la consommation quotidienne.
VISION	Se distinguer en se positionnant comme le numéro un, le meilleur en matière de fourniture des boissons aux fruits à base de mangues.
VALEURS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La passion, ❖ L'esprit d'équipe, ❖ Le professionnalisme, ❖ L'intégrité
OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proposer au marché des produits répondants aux standards internationaux ❖ Contribuer à la réduction des pertes de production de la filière ❖ Favoriser la conservation et la pérennisation de la consommation de la mangue ❖ Améliorer la chaîne de valeur de la mangue

2. Forme juridique de l'entreprise

La Côte d'Ivoire est un Etat membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Les formes juridiques en vigueur en Côte d'Ivoire sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique (GIE). Il existe plusieurs formes juridiques en Côte d'Ivoire, chacune ayant un caractère spécifique. Ce sont :

- L'entreprise individuelle ;
- Des groupements d'intérêt économique (GIE) ;
- La société à responsabilité limitée (SARL) ;
- La société anonyme (SA) ;
- La société en nom collectif ;
- La société en commandite simple ;
- Société à responsabilité limitée unipersonnelle ;

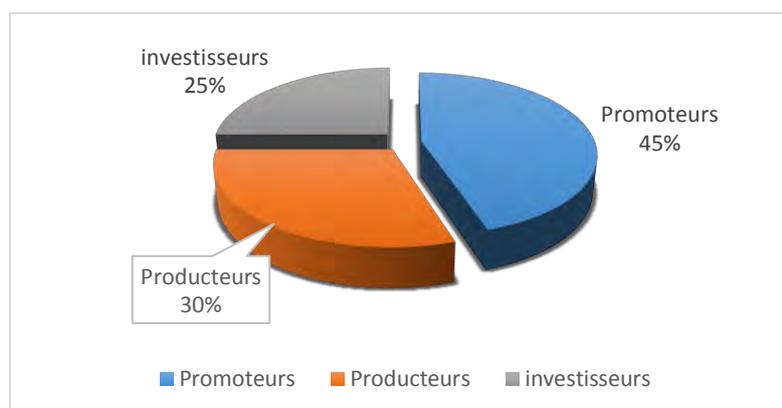
Le choix de la forme juridique d'une entreprise dépend de certains critères à savoir la nature de l'activité, la volonté d'associer, l'organisation patrimoniale, les besoins financiers, le fonctionnement de l'entreprise, le régime fiscal de l'entrepreneur et de l'entreprise et la crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers.

En ce qui concerne AZ FRUCTUS, la forme juridique qui sied est la société anonyme. Cette forme juridique correspond aux objectifs de l'entreprise et est adaptée à l'activité de cette dernière. Par ailleurs, elle offre une plus grande crédibilité auprès des partenaires : les banques, une limitation du risque à hauteur de l'apport pour chacun des associés.

3. La structure du capital

Le capital d'AZ FRUCTUS est reparti selon la figure 6 qui suit.

Figure 6: Structure du capital d'AZ FRUCTUS



Cette structuration du capital répond à l'objectif de faire participer les producteurs de la filière à la création de valeur et à l'élargissement de la chaîne de valeur et à un souci de crédibilisation de notre marque.

4. Structure organisationnelle d'AZ FRUCTUS

La structure organisationnelle désigne l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit exécuter et les modes de collaboration entre ces différentes unités (Stratégor, 1993). Autrement dit, elle désigne les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les différentes unités qui composent l'organisation. Différents choix de structures organisationnelles sont possibles. La structure organisationnelle d'AZ FRUCTUS est une structure staff and line favorisant une fusion entre les unités fonctionnelles et une gestion centralisée et une contribution des responsables hiérarchiques au niveau des décisions stratégiques du dirigeant. AZ FRUCTUS comprend :

- Une Direction Générale ;
- Une Direction Administrative et Financière ;
- Une Direction Technique et de la Production ;
- Une Direction Marketing et Commerciale ;

Chacune de ces directions comprend des services en son sein.

4.1.La Direction Générale (DG)

La Direction Générale de AZ FRUCTUS regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise. Elle est représentée par un Directeur Général dont le périmètre d'activité touche l'ensemble de l'entreprise. Elle est chargée de piloter la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. A cet effet, elle définit les objectifs, prévoit et choisit les actions à accomplir, contrôle leur réalisation et prévoit d'éventuelles mesures correctives. Elle est assistée d'une assistance de Direction. Sont rattachées à la Direction générale :

- o Le Contrôle de gestion (CG) ;
- o L'assistance de Direction (AD).

Le contrôle de Gestion est en relation directe avec la Direction Générale et assure le pilotage de la stratégie globale de l'entreprise. Il établit les prévisions d'activités en termes de budgets, d'organisation et de moyens et peut proposer des actions correctives pour l'atteinte des résultats de l'entreprise. Il élabore et adapte les outils d'analyse et les indicateurs du contrôle de gestion. L'assistance de Direction est en liaison directe avec la Direction Générale et est chargée de la gestion des relations extérieures de l'entreprise, joue le rôle d'interface entre les acteurs de l'entreprise et la Direction Générale et organise les réunions et événements relatifs à l'entreprise.

4.2.La Direction Administrative et Financière (DAF)

La Direction Administrative et Financière est le garant de la pérennité financière, la transparence et la fiabilité financière. Elle travaille en étroite collaboration avec la Direction générale et coordonne les services de la comptabilité et de la finance, service du personnel, l'administration et les services généraux. Elle comprend les services suivants :

- Service comptabilité et finance (S/FC) : en charge de la tenue des comptes de l'entreprise, il rassemble, coordonne et vérifie les données comptables ;
- Service administratif et du Personnel (S/Pers) : chargé de la définition, du maintien et du perfectionnement des procédures professionnelles et des instruments de recrutement, du développement, de l'évaluation, de la rémunération et de la promotion du personnel
- Service des moyens généraux (S/MG) : assure la planification et la supervision de la maintenance, encadre les équipes intervenantes et gère les services généraux.

4.3.La Direction Commerciale et Marketing (DCM)

La Direction Commerciale et Marketing d'AZ FRUCTUS oriente et pilote la politique commerciale et Marketing et est rattachée à la Direction Générale. Elle comprend les Directions Commerciale et Marketing chargées respectivement de manager et diriger les équipes afin de développer le chiffre d'affaires et de déterminer les moyens pour développer la notoriété, la marque, la position concurrentielle. Elle compte :

- le service commercial (S/Com) : mandaté par l'entreprise pour vendre ses produits, il représente la marque de l'entreprise,
- le service Transport et logistique (S/T&L) : chargé de la gestion des ressources physiques, des données techniques de la production et de la planification des besoins en composants,

4.4. La Direction Technique et de la Production (DTP)

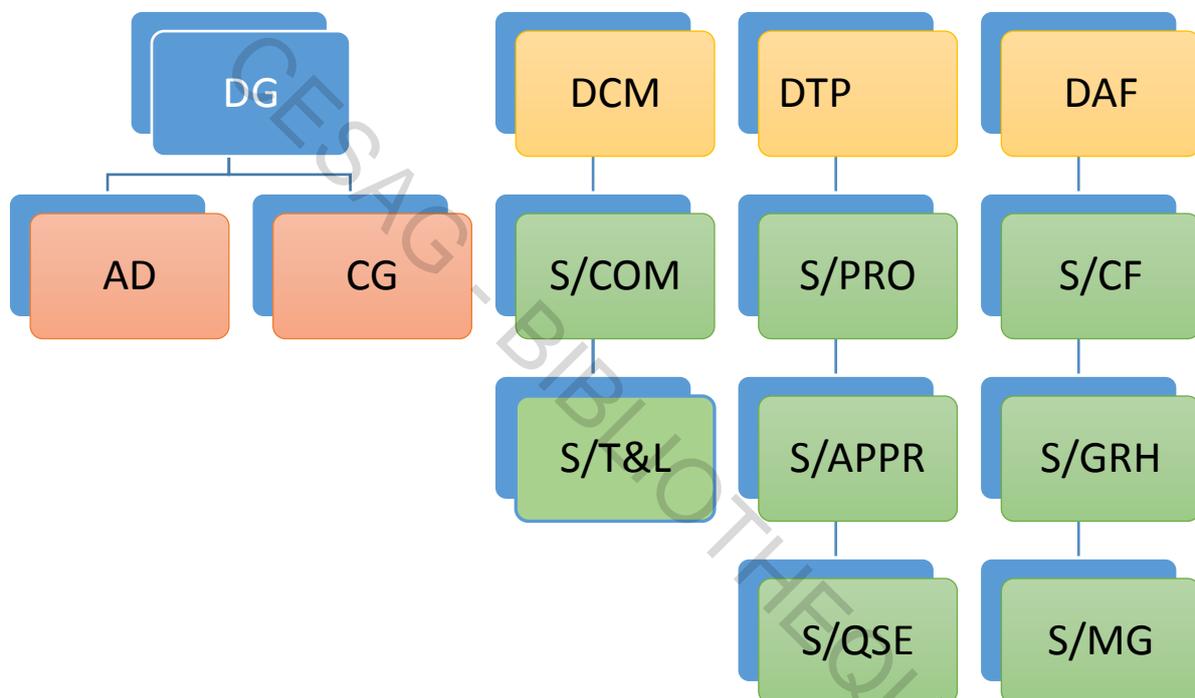
Sous la supervision d'un Directeur, la Direction Technique et de la Production est chargée d'encadrer et de diriger toute l'activité technique de l'unité de Production. Elle gère les ressources et les moyens techniques. Par ailleurs, elle organise, planifie et suit la production pour atteindre les objectifs fixés. Elle veille à l'amélioration des processus de production pour une meilleure productivité. Elle comprend les divisions suivantes

- Le service de la Production (S/PROD) : chargé de la gestion et de la mise en application de méthodes et techniques dans le but d'accomplir la transformation des matières en produits finis, contrôle et améliore l'efficacité, la productivité ;

- Le service chargé de l’approvisionnement (S/ APPR) : approvisionne, gère les flux et les stocks de produits en fonction des prévisions de ventes afin d’optimiser les quantités et les coûts de l’entreprise ;
- Le service Qualité sécurité et environnement (S/ QSE) : chargé du suivi de la politique Qualité, sécurité et environnement de l’entreprise.

L’organigramme de notre structure se présente comme suit :

Figure 7: Organigramme d'AZ FRUCTUS



Société anonyme, AZ FRUCTUS est spécialisée dans la production et la distribution de boissons naturelles à base de mangues. Elle bénéficie d’une structure organisationnelle fonctionnelle et hiérarchique et d’une structure du capital faisant participer plusieurs acteurs notamment les producteurs de la filière et les investisseurs.

II- Etude technique de AZ Fructus

Dans la présente section relative à l’étude technique, nous détaillerons les procédés techniques, l’ensemble des moyens, en locaux, en matériels nécessaires pour la production et répondants aux objectifs commerciaux.

1. Choix de la zone d'implantation du siège et des unités de production

Le choix de la zone d'implantation d'AZ FRUCTUS est guidé par plusieurs facteurs que sont : la disponibilité de la matière première qu'est la mangue, la proximité avec les zones de commercialisation, le tissu économique de la zone d'implantation ou l'activité économique de la zone d'implantation, la disponibilité des infrastructures favorables.

Partant de ces critères, la ville de Bouaké est celle qui convient le mieux pour l'implantation d'AZ FRUCTUS. En effet, la production de mangues étant répartie sur toute l'étendue du territoire facilitant ainsi l'approvisionnement de l'unité située au centre du pays. De plus, notons que Bouaké a un taux d'urbanisation de 83.9% et qui fait partie des dix villes les plus peuplées du pays (Résultats RGPH, 2015) et situé à l'intersection des grands centres potentiels de commercialisation et dispose d'infrastructures nécessaires à l'acheminement des produits. Par ailleurs ; au niveau économique, la ville a été fortement dégradée à la faveur des récentes crises, mais elle tente de retrouver son dynamisme économique d'autre fois avec la réouverture des industries et le retour d'institutions financières.

2. Aménagement de l'usine et Processus de production du Jus de mangue

Pour assurer le processus de production du jus de mangues, l'usine sera organisée en ateliers fermés aménagés en continuité les uns des autres. Le site sera composé de quai de réception des fruits, de l'aire de lavage de conditionnement et de tri des mangues, de l'atelier de pelage, de l'atelier de transformation, de l'atelier de conditionnement et d'emballage et le laboratoire de contrôle qualité. Chacun de ces ateliers intervient dans l'ordre précité dans le processus de production du jus qui se décline en six étapes selon (FIRCA, 2009) que sont :

- le Lavage, triage et pelage : cette étape consiste à débarrasser les mangues de toute impureté ; ensuite à les trier séparant les bonnes des mauvaises enfin à éplucher les mangues de sorte à extraire la pulpe. Cette étape est réalisée grâce à une machine appropriée de lavage des fruits qui les acheminent ensuite vers un centre de tri qui peut être contrôlé par le personnel
- le Dénoyautage : il s'agit de séparer le noyau de la pulpe de mangue afin qu'elle soit broyée. Opération réalisée grâce à un dénoyauteur
- le Broyage : consiste à broyer la pulpe de mangue extraite afin d'obtenir le broyat de pulpe de mangue qui est pressé et filtré donnant ainsi du jus pulpeux de mangue
- la Pasteurisation : procédé qui consiste à chauffer à 74°C pendant 15 minutes afin d'éliminer un nombre important de micro- organisme avant de les refroidir brusquement

- Le conditionnement et le refroidissement

Un schéma décrivant le processus de production du jus de mangue est décrit en annexe.

3. Les ressources matérielles de AZ Fructus

Il s'agit de l'ensemble du dispositif de production. Le tableau 2 ci-dessous résume l'ensemble du dispositif de production d'AZ FRUCTUS.

Tableau 3: Liste du matériel de Production

MATERIEL DE PRODUCTION
Laveur de fruits
Calibrage des fruits
Tapis roulant acheminement des fruits
Dénoyauteur/ Extracteur de pulpe
Réservoir de Pulpe
Centrifugeuse industrielle
Réservoir de Mixage
Pasteurisateur
Désaérateur
Filtrage et conditionnement du jus
Matériel d'emballage de jus de fruits

4. Capacité de Production d'AZ FRUCTUS et disponibilité de la matière première

Le dispositif de production d'AZ FRUCTUS a une capacité minimale de 3000 litres par heure de jus de mangue soit une capacité de 36 000 litres par jour. La capacité de production de l'entreprise est définie en fonction de la demande du produit et de la demande prévisionnelle sur le marché.

AZ FRUCTUS débutera la production de jus de fruits pendant la saison des mangues la première année. En effet, l'unité s'approvisionnera auprès des coopératives de producteurs de mangues au prix bord champ moyen de 200¹⁷ FCFA le kilogramme. Du fait de la saisonnalité de la mangue, l'unité met en place une politique de stockage permettant d'alimenter le marché sans rupture.

¹⁷ http://www.agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=88, page consultée le 18/06/2016

III- Plan des Ressources humaines et stratégies Marketing de l'unité AZ FRUCTUS.

Cette section consiste à présenter le plan des ressources humaines d'AZ FRUCTUS et la stratégie marketing de l'entreprise.

1. Plan des ressources humaines

La planification des ressources humaines consiste à élaborer des plans sur les moyens humains qui soutiendront les orientations futures de l'entité. Le plan des ressources humaines d'AZ FRUCTUS porte sur les effectifs nécessaires pour une meilleure productivité, les politiques de recrutement et de motivation du personnel d'AZ FRUCTUS.

1.1. Les effectifs d'AZ FRUCTUS

AZ FRUCTUS prévoit pour la première année, année de démarrage de son activité soixante-sept (54) employés expérimentés dont vingt-trois (23) administratifs et trente (31) opérationnels. A partir de l'année 3, l'entreprise prévoit accroître ses effectifs au niveau des services suivants Audit et contrôle de Gestion et au service de gestion de la production.

A l'année 4, deux recrutements sont prévus au niveau du service des moyens généraux et de gestion de la production. Enfin en année 5, un accroissement du nombre d'ouvriers est prévu afin d'accroître la productivité permettant ainsi d'étendre l'activité vers d'autres marchés. C'est ainsi qu'à l'issue de la cinquième année l'effectif global est de 69 employés. Le tableau 3 ci-dessous est une illustration de l'évolution des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Tableau 4 : Evolution du personnel d'AZ FRUCTUS

POSTE	ANNEES					Total
	1	2	3	4	5	
Directeur Général	1					1
Assistant de Direction	1					1
Contrôleur de Gestion	1		1			2
Directeur Administratif et Financier	1					1
Directeur Technique et de la Production	1					1
Directeur Commercial et Marketing	1					1
Service Finance et Comptabilité	2					2
Service de Gestion de Personnel	2					2
Service Moyens Généraux	1			1		2
Service Gestion de la production	2		2	1		5
Service approvisionnement	2					2
Service Qualité	2					2
Service Commercial	5		3			8
Service Technologie et Logistique	1					1
Ouvriers	25				5	30
Chauffeurs	6		2			6
	54	54	62	64	69	69

Les ressources humaines au sein d'AZ FRUCTUS augmentent au cours de l'année 3, l'année 4 et l'année 5 en raison du recrutement de personnel.

1.2. La politique de recrutement et de formation du personnel

Le recrutement a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation. Le recrutement est important car il permet le renouvellement du potentiel d'innovation de l'entreprise. Ainsi, afin de renforcer ses effectifs, l'entreprise prévoit confier le recrutement à un cabinet de recrutement spécialisé. Le recrutement de nouveaux employés est prévu à l'année 3, l'année 4 et 5 durant la durée du projet afin d'accroître la productivité de l'entreprise.

En ce qui concerne la politique de formation, nous prévoyons des séances de formation annuelles en vue d'améliorer la productivité de chacun des services de l'entreprise et aussi de niveler les connaissances au sein de l'entreprise entre les nouveaux employés et les ressources humaines déjà présentes dans l'organisation.

1.3. La politique de motivation du personnel

Notre politique de motivation des ressources humaines consiste à responsabiliser le personnel en leur fixant des objectifs à atteindre. Elle consistera aussi en la répartition d'indemnités de

responsabilités, de primes de transport et de téléphone pour chacun des employés et ce en fonction du service auquel ils appartiennent. Une revalorisation biennale des salaires est prévue à compter de la seconde année. De plus, l'organisation d'élection en interne de l'employé du mois ou de l'année est une stratégie de motivation permettant de booster la productivité des employés. Aussi, dès la seconde année un journal interne sera édité et publié en fin d'exercice permettant d'informer le personnel sur les performances annuelles et publiant les informations relatives à l'entreprise.

La grille salariale d'AZ FRUCTUS est proposée en annexe.

2. La stratégie Marketing de AZ Fructus

La stratégie marketing désigne un plan d'actions coordonnées permettant à une organisation d'atteindre des objectifs commerciaux. Cette partie consiste à détailler la stratégie marketing d'AZ FRUCTUS à travers les éléments suivants : la segmentation, le positionnement et le Mix marketing.

2.1. La segmentation du marché

La segmentation consiste à créer des sous-ensembles de clients qui partagent un intérêt, un comportement ou un besoin commun. En ce qui concerne AZ FRUCTUS, nous avons procédé à une segmentation géographique et selon le canal de distribution. Pour ce faire nous avons défini des zones de chalandise qui sont des grands centres urbains dotés d'infrastructures favorables et d'une population nombreuse. En effet, le potentiel du marché en ce qui concerne notre produit varie en fonction d'un espace géographique à l'autre et en fonction du lieu de vente.

Tableau 5: Identification des segments de la clientèle d'AZ FRUCTUS

CRITERES	SEGMENTS
Zone Géographique	ABIDJAN
	BASSAM
	BOUAKE
	DALOA
	KORHOGO
	YAMOUSSOUKRO
Canal de Distribution	HYPERMARCHES
	SUPERMARCHES
	BOUTIQUES
	MARCHE

Source: Nous-même

Partant de ces critères susmentionnés nous avons identifié dix (10) segments de marché résumés dans le tableau ci-dessus. Ce sont : les villes d'Abidjan, Bassam, Bouaké, Daloa, Korhogo et

Yamoussoukro. Ces villes font partie des villes les plus peuplées en Côte d'Ivoire (RGPH, 2014). De plus, les canaux de distribution constituent un segment : ce sont les hypermarchés, les supermarchés, les boutiques et le marché. Les segments étant ainsi identifiés, nous procédons au ciblage qui est la seconde étape.

2.2. Le Ciblage des clients de AZ Fructus

Le ciblage consiste à retenir parmi les segments identifiés précédemment et énumérés, les segments représentant le meilleur potentiel. AZ FRUCTUS prévoit cibler les individus habitants des villes susmentionnées. Précisément les grands espaces de commercialisation de ces villes à savoir les supermarchés et hypermarchés.

2.3. Le positionnement

Le positionnement permet de déterminer la position que notre unité souhaite occuper sur le marché. Nous allons pénétrer le marché des boissons aux fruits en produisant du jus 100% naturel répondant aux exigences nationales et régionales. Un effort d'amélioration du goût des produits faits localement devrait permettre de positionner les produits sur le marché local.

Aussi prévoyons-nous adopter une politique de tarification d'alignement permettant de rafler les parts de marché des concurrents. Ainsi nous envisageons de produire des jus de qualité supérieure à ceux produits localement et équivalente à celle des produits importés et répondant aux standards internationaux à des prix concurrentiels et qui sont disponibles, à proximité des consommateurs.

2.4. Le Mix Marketing

Le Mix marketing désigne dans le cadre d'une entreprise l'ensemble des décisions relatives aux quatre éléments suivants : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

2.4.1 La politique de produit

La politique de produit regroupe l'ensemble des choix relatifs aux caractéristiques du produit, à la politique de gamme, au design (apparence physique et visuelle) du produit et au packaging (emballage), au choix de la marque.

Caractéristiques du Produit

AZ FRUCTUS spécialisée dans la transformation de la mangue a pour principal produit le jus de mangue. Notre produit est un jus raffiné, pulpeux de mangues, 100% naturel sans additif fait avec les mangues généreuses et pulpeuses sélectionnées avec rigueur.

La Marque

Conformément au positionnement défini précédemment, le jus de fruit produit par AZ FRUCTUS sera commercialisé sous le nom de marque *NATURA MANGO* avec Natura comme marque caution et Mango la saveur. Le positionnement de la marque se fera à travers la conception de logo emblème de la marque permettant d'identifier visuellement et de façon immédiate la marque et la politique de communication qui sera détaillée dans une section à venir.

✓ **Design et Packaging**

Nous proposons trois types d'emballage pour notre produit : Junior pack, Normal Pack et Family pack.

Le Junior Pack est conçu pour les enfants, conditionné en Berlingot aluminium format 200 ml et 300 ml à consommer avec une paille.

Le Normal Pack en conditionné en format de 500 ml et 1 litre dans des conditionnements aseptiques appelé la « Brique » boîte parallélépipédique

Family Pack en format 1.5 litres même conditionnement que le Normal pack.

2.4.2 La politique de prix

La politique de prix est une étape importante du Mix Marketing. Considérant que la demande est une fonction inverse du prix et que le prix du jus de fruit dépend du format proposé, les prix des produits *Natura Mango* sont définis en fonction du format proposé tout en restant fidèle au positionnement choisi. De plus, les prix sont fixés de telle sorte qu'ils permettent de couvrir les coûts de production. Les prix pratiqués par AZ Fructus sont résumés dans le tableau 4.

Tableau 6: Tarification de la ligne de produit Natura Mango

Package	Format	Prix
Junior Pack	200 ml	150
	300 ml	250
Normal Pack	500 ml	500
	1 l	1000
Family Pack	1,5 l	1500

2.4.3 La politique de Communication

La politique de communication désigne l'ensemble des moyens de communication déployés par l'entreprise en vue d'influencer le comportement des clients cibles. Conformément à sa vision d'être le numéro un en matière de production de boisson à base de mangues, AZ FRUCTUS envisage un important effort publicitaire. Tous les outils de communication seront

développés. A cet effet, une communication digitale c'est-à-dire la numérisation des informations à travers la mise en place d'un site web, la création de plateforme sur les réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn est prévue. Par ailleurs, la conception de spots publicitaires, d'affiches et les publicités sur les lieux de ventes sont prévues afin de rendre le produit omniprésent aux yeux des consommateurs.

2.4.4 La politique de distribution

La politique de Distribution concerne les circuits de distribution ou l'écoulement des produits. Il existe plusieurs types de circuit de distribution : le circuit ultracourt, le circuit court, et le circuit long. Plus le circuit de distribution du produit est long plus le prix est impacté. Ainsi, nous optons pour un circuit court qui fait intervenir d'abord l'unité de production ensuite les grossistes, puis les détaillants et enfin le consommateur final intermédiaire entre l'industrie et les détaillants. L'entreprise se dotera de moyens nécessaires afin de desservir les grands centres urbains du pays. Dans le cadre de notre politique de distribution, et tenant compte du positionnement choisi nous prévoyons desservir au cours des deux premières années les hypermarchés, supermarchés et supérettes des grandes villes de Yamoussoukro, Abidjan, Bouaké, Daloa, Korhogo et Bassam. Les circuits de distribution sont les suivants : Bouaké-Yamoussoukro, Bouaké- Korhogo, Bouaké- Abidjan, Bouaké-Daloa, Bouaké-Korhogo. Puis nous étendrons notre zone à d'autres villes.

3. Planification de la mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet nécessite un certain nombre d'étapes dont la planification permet la mobilisation de différentes ressources sur une durée optimisée. Le tableau suivant est un récapitulatif des étapes de planification du projet.

Tableau 7: Planification des activités de démarrage du projet

Activités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Formalités administratives	■	■	■	■											
Recherche de site	■	■	■	■											
Construction du bâtiment					■	■	■	■	■	■	■	■			
Acquisition du matériel de production													■	■	
Recrutement et formation du personnel													■	■	
Début d'exploitation															■

Le tableau 6 présente l'enchaînement des activités pour le démarrage du projet. Le respect de l'enchaînement de ces activités par le promoteur est une condition indispensable pour assurer le démarrage dans des délais raisonnables du projet.

Le présent chapitre a eu pour but de présenter l'entreprise AZ FRUCTUS à travers l'ensemble des moyens matériels, humains et technologiques nécessaires pour un fonctionnement efficace de l'unité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : COUTS, RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA CREATION ET DE LA GESTION DE AZ FRUCTUS

Le chapitre précédent a fait une présentation de l'unité de transformation à mettre en place à savoir AZ FRUCTUS. Le présent chapitre a pour but d'analyser les coûts liés au projet, sa rentabilité et les moyens de financement de ce dernier.

I- Les coûts du projet

Les coûts du projet font référence à son budget d'investissement, les charges du personnel et les autres charges liées à la mise en place du projet.

1. Budget d'investissement

Le budget d'investissement désigne l'ensemble des dépenses d'investissements prévues pour la mise en place de l'industrie. Le tableau suivant donne les détails du budget d'investissement d'AZ FRUCTUS qui comprend le coût des activités de démarrage du projet.

Tableau 8: Récapitulatif des opérations d'ouverture

Libellé de l'Opération	Montant
Equipement	3 750 000
Achat de voiture	7 500 000
Abonnement Eau - Electricité - Téléphone	1 000 000
Achat de timbres	1 500
Certification de la liste des gérants	2 000
Formulaire d'identification	150
Frais de l'acte de dépôt	5 000
Frais de l'annonce légale sur le site de la maison de l'entreprise	10 000
Frais de recrutement équipe de pilotage	598 000
Frais du registre du commerce et du crédit mobilier	55 000
Frais notariat	500 000
Publication de l'avis de constitution	35 600
Rémunération assistant de responsable opérationnel	524 000
Rémunération DG	2 500 000
Rémunération Responsable Comptabilité et finance	476 000
Rémunération Responsable opérationnel	1 080 000
Rémunération société de gardiennage	300 000
MONTANT TOTAL	18 337 250

Au total, d'après le tableau ci-dessus, le coût des activités de démarrage ou les frais de constitution de la société s'élève à 18 337 250 F CFA et nécessite un financement avant le début de l'activité.

2. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement représente le besoin en trésorerie rendu nécessaire du fait de l'activité de l'entreprise. Autrement dit, le BFR représente le niveau des ressources financières nécessaires pour le financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. La détermination du BFR passe par l'évaluation des charges d'exploitation, du budget des immobilisations, du budget de trésorerie d'exploitation.

2.1. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation désignent les dépenses indispensables à la création de richesses. Les principales charges d'exploitation d'AZ FRUCTUS sont : les matières premières, les stocks et les consommations externes. Le tableau 8 qui suit renseigne sur le détail des charges d'exploitation de l'entreprise.

Tableau 9: récapitulatif des charges d'exploitation

	ANNEES				
	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Achats et frais / Achats	773 621 954	786 155 161	850 370 181	858 474 791	868 661 842
Variation de stocks	134 600 000	8 425 000	0	3 780 000	5 750 000
Services extérieurs	587 870 000	586 020 000	402 729 992	402 729 992	402 729 992
Impôts et taxes	6 053 280	6 785 210	6 785 210	7 265 362	7 598 882
Taxes professionnelles	6 053 280	6 785 210	6 785 210	7 265 362	7 598 882
Total Charges	1 502 145 234	1 387 385 371	1 259 885 383	1 272 250 146	1 284 740 716

Le tableau 8 récapitule l'ensemble des frais charges d'exploitation de l'entreprise. Remarquons une légère baisse des frais d'exploitation au cours des années en raison de la baisse des services extérieurs. Cette baisse des services extérieurs s'explique par l'absence de certains frais tels que les frais de recrutement au niveau des services extérieurs.

2.2. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie récapitule les encaissements et les décaissements de l'entreprise sur un horizon de temps défini. Il permet de déceler le besoin de financement de l'entreprise

Tableau 10 : Budget de trésorerie annuel

En milliers de Francs	ANNEES				
	2017	2018	2019	2020	2021
Rubriques					
Total encaissements	2 671 972	2 703 287	2 773 572	2 845 685	2 899 518
Décaissements d'exploitation	2 453 562	2 574 244	2 479 832	2 548 650	2 601 280
Décaissements hors exploitation	748 111	1 812	60 000	1 208	0
Total décaissements	3 201 673	2 483 696	2 426 471	2 419 935	2 470 810
Solde Enc./Décaissements	-543 181	127 230	233 740	295 828	298 237
Situation initiale de trésorerie	-18 337	-561 518	-434 288	-100 548	145 280
Solde cumulé avant Financement/Placement	-550 518	-434 288	-200 548	95 280	393 517

Ce tableau présente les besoins en trésorerie de l'entreprise avant financement. Les soldes de trésorerie sont négatifs en 2017. Cette situation traduit un besoin de financement de l'entreprise et nous permet de déterminer le niveau de financement nécessaire à la mise en œuvre des activités de la société. Il permet de déterminer le niveau du capital et déterminer les moyens de financement de l'entreprise.

2.3.Le budget des immobilisations

La mise en place de l'unité de transformation suppose l'acquisition d'immobilisations. Ces immobilisations comprennent : le terrain, la construction d'un bâtiment administratif et de l'usine, l'achat du matériel de production et du matériel de transport. On constate une répartition des immobilisations entre la première, la troisième et la quatrième année (confère tableau des acquisitions d'immobilisations en annexe)

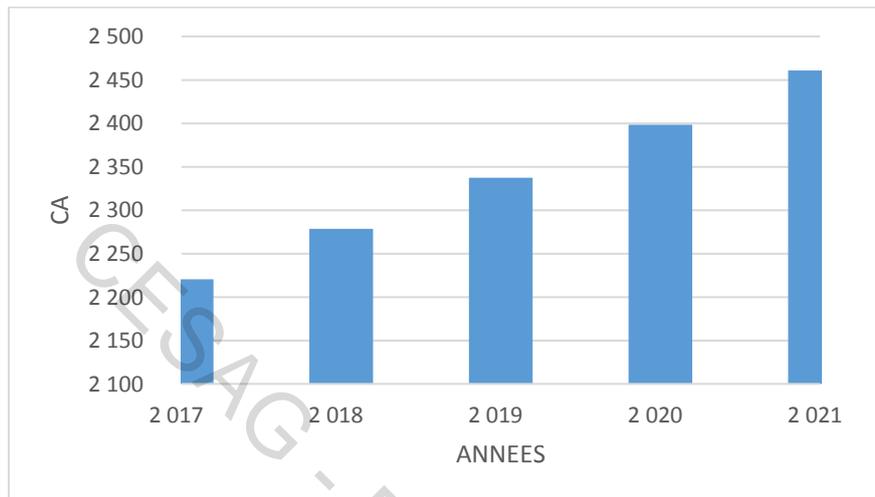
II- Rentabilité du projet et risques du projet

Cette section consiste à étudier la capacité d'AZ FRUCTUS à générer des flux de trésorerie dans son activité. L'étude de la rentabilité du projet se fera à travers l'étude de la Valeur actuelle nette (VAN), du Taux de rentabilité interne (TRI), du délai de récupération et des ratios de rentabilités économique et financière.

1. Le chiffres d'affaires prévisionnel et la valeur ajoutée

Le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise a été déterminé en tenant compte des courbes de demande estimées à partir des résultats de l'enquête. Ainsi, le chiffre d'affaires prévisionnel d'AZ FRUCTUS est en constante évolution de 2017 à 2021. La figure 8 est une illustration de l'évolution du CA prévisionnel de l'entreprise.

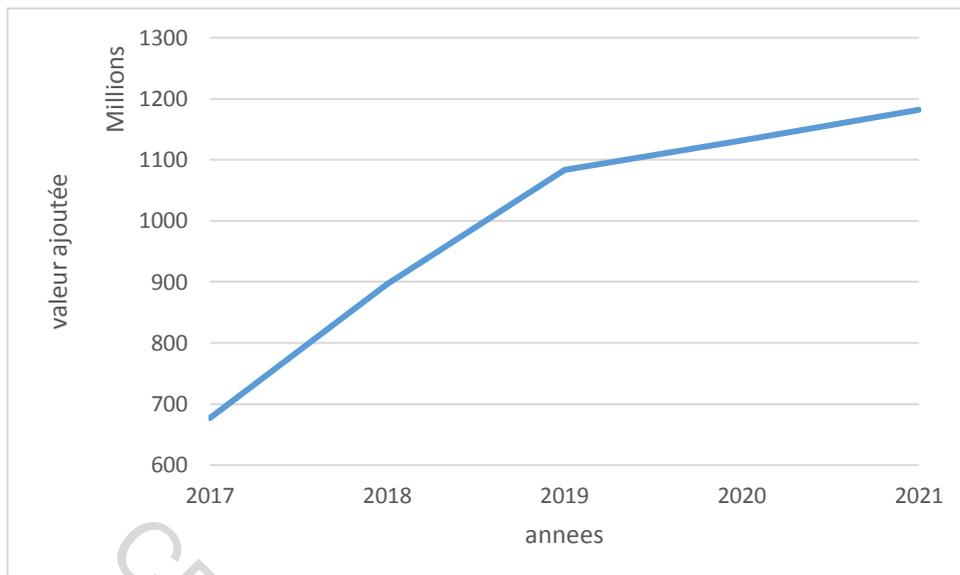
Figure 8: Evolution du chiffre d'affaires prévisionnel d'AZ FRUCTUS



Le chiffre d'affaires d'AZ FRUCTUS augmente de 2017 à 2019 allant de 2 220 millions de FCFA en 2017 à 2 460 millions de FCFA en 2021 soit une augmentation de 10, 81%. En moyenne, le CA prévisionnel varie de 2.6%, taux de croissance moyen de la population en Côte d'Ivoire.

La valeur ajoutée représente la richesse brute créée par l'entreprise du fait de son activité. La valeur ajoutée de l'entreprise augmente de 2017 à 2021 comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 9: Evolution de la valeur ajoutée d'AZ FRUCTUS

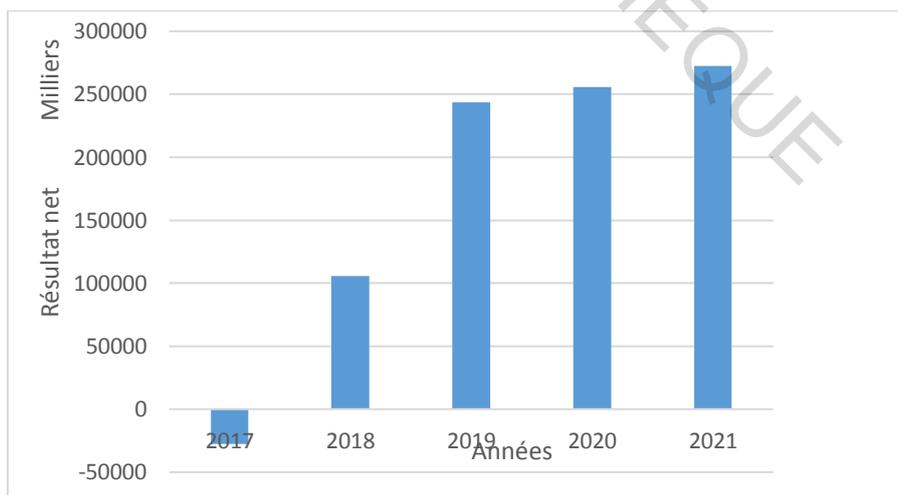


De 2017 à 2021, on remarque une augmentation constante de la valeur ajoutée de l'entreprise qui varie de 676 984 223 FCFA en 2017 pour atteindre 1 181 952 648 FCFA en 2021 soit une augmentation de 74.5%. Il ressort de cette évolution que l'entreprise crée de la richesse du fait de son exploitation.

2. Le résultat prévisionnel

Le résultat prévisionnel découle de la différence entre les recettes et les charges de l'entreprise. De 2017 à 2021, le résultat de l'entreprise évolue comme le montre la figure 10.

Figure 10: Evolution du résultat prévisionnel d'AZ FRUCTUS



L'analyse de la figure 10 nous montre une évolution du résultat net prévisionnel de l'entreprise. En effet, le résultat net de la première année est négatif en raison des frais financiers dû à l'emprunt contracté dès la première année. Ensuite, on observe une augmentation du résultat net jusqu'en 2021. AZ FRUCTUS est une entreprise rentable du fait de son résultat net.

3. Les indicateurs de rentabilité du projet

Les indicateurs de rentabilités sont des outils utilisés pour évaluer la rentabilité d'un projet. En général, ces indicateurs sont la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et le délai de récupération du capital investi.

3.1. La Valeur actuelle nette

La VAN est un indicateur de rentabilité et consiste à comparer les flux de trésorerie actualisés générés par un projet à l'investissement initial. Les cash-flows ont été actualisés au taux de 12.95% ¹⁸ qui correspond au coût moyen pondéré du capital. Le coût des capitaux propres est estimé à 15% et le coût de l'emprunt à 14%. Le tableau suivant montre le détail de calcul de la VAN.

Tableau 11: calcul des indicateurs de rentabilité du projet

		Années				
		2017	2018	2019	2020	2021
Résultat net		-24 464 864	105 463 434	243 567 563	255 928 047	272 631 205
Dotations aux amortissements		46 867 663	47 183 893	56 783 893	55 644 713	52 575 713
CAF		22 402 798	152 647 327	300 351 456	311 572 760	325 206 919
valeur résiduelle des immobilisations		0	0	0	0	79 327 256
Flux de financement		46 883 425	35 000 000	28 000 000	21 000 000	14 000 000
Cash flow	-550540000	69 286 223	187 647 327	328 351 456	332 572 760	418 534 175
Taux d'actualisation	12,95%					
coefficient d'actualisation		0,88536	0,78387	0,69401	0,61445	0,54401
Cash-flow actualisés		61 343 471	147 090 726	227 878 478	204 348 989	227 686 981
cash-flow actualisés cumulés	-550540000	61 343 471	208 434 197	436 312 675	640 661 665	868 348 646
VAN	317 808 646					
TRI	29%					
Délai de récupération de l'investissement	3 ans 5 mois 12 Jours					

La VAN du projet est 317 808 646, elle est positive ce qui signifie que le projet est rentable

3.2. Le Taux de rentabilité interne

Le TRI est le taux qui annule la VAN c'est-à-dire le taux pour lequel l'investissement initial égalise les flux de trésorerie actualisés générés par le projet. C'est un critère de rentabilité d'un projet et le projet est jugé rentable selon ce critère si le TRI est supérieur au taux d'actualisation

¹⁸ $12.95\% = (54.4\% * 15\%) + (45.6\% * 14\%) * (1 - 25\%) = \text{CMPC}$

des cash-flows. Dans le cas de notre projet, le TRI est de 29% et est supérieur au taux d'actualisation qui est de 12.95%. Le projet est donc jugé rentable selon ce critère.

3.3. Le délai de récupération du capital investi (DRCI)

Le DRCI représente le temps nécessaire pour que les flux de trésorerie actualisés couvrent entièrement l'investissement initial. Autrement dit, il représente la durée de recouvrement du capital investi. Le DRC de notre projet est de 3 ans 5 mois et 12 jours.

4. Etude des ratios de rentabilité de AZ Fructus

Nous présenterons dans cette section la rentabilité de l'entreprise à travers les ratios de rentabilité d'exploitation, de rentabilité financière et de rentabilité économique du projet.

4.1. Rentabilité d'exploitation

L'étude de la rentabilité d'exploitation se fera à travers les taux de marge commerciale, de la valeur ajoutée, d'excédent brut d'exploitation et de rentabilité d'exploitation. Le tableau 10 récapitule ces différents ratios de 2017 à 2021.

Tableau 12 : Ratios de rentabilité de l'entreprise

	2017	2018	2019	2020	2021
Analyse de la rentabilité d'exploitation					
Marge commerciale	898 421 954	789 680 161	845 470 181	857 354 791	869 511 842
Taux de marge commerciale	40,46%	34,66%	36,17%	35,75%	35,33%
Taux de valeur ajoutée	30,49%	39,36%	46,36%	47,21%	48,04%
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	69 286 223	222 801 805	409 540 644	417 882 109	430 083 987
Taux d'excédent brut d'exploitation	3,12%	9,78%	17,52%	17,42%	17,48%
Taux de rentabilité d'exploitation	1,01%	7,71%	15,09%	15,10%	15,34%

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution du taux de marge commerciale. Le taux de marge commerciale de l'entreprise est compris entre 30% et 40%. Le taux de marge commerciale moyen de l'entreprise s'établit à 36,47% sur l'ensemble de la période. L'entreprise dégage une marge positive durant les cinq années.

Remarquons aussi une évolution du taux de la valeur ajoutée allant de 30% à environ 50%. Le taux de valeur ajoutée moyen est de 41.29%. Nous pouvons donc conclure que l'entreprise crée de la valeur pour l'ensemble de ces partenaires.

De plus, le taux d'excédent brut d'exploitation est un indicateur permettant de connaître la rentabilité réelle de l'entreprise. Celle-ci ne prend pas en compte la structure financière de l'entreprise (endettement ou non) et les opérations exceptionnelles L'entreprise dégage un taux d'excédent brut croissant de 2017 à 2021 allant de 3% en 2017 à 17% en 2021 qui s'élève en moyenne à 13,06%.

4.2. Rentabilités économique et financière

L'étude des rentabilités économique et financière se fera à travers les ratios suivants : le taux de rentabilité brute des capitaux investis, le taux de rentabilité opérationnelle, la rentabilité nette des capitaux propres et les flux de fonds dégagés par les ressources propres

Tableau 13: Analyse de la rentabilité économique et financière de l'entreprise

	2017	2018	2019	2020	2021
Analyse de la rentabilité économique					
Rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation	13,26%	40,60%	57,14%	47,42%	40,42%
Taux de rentabilité opérationnelle	4,29%	32,01%	49,22%	41,10%	35,48%
Analyse de la rentabilité financière					
Rentabilité nette des capitaux propres	-10,08%	30,24%	42,98%	32,76%	26,88%
Flux de fonds dégagés par les ressources propres	7,12%	43,77%	53,00%	39,88%	32,07%

La rentabilité économique est une mesure de performance économique de l'entreprise et est destinée aux investisseurs. Elle consiste à comparer les résultats obtenus par rapport aux capitaux engagés. Ainsi, l'analyse du tableau montre que l'entreprise dégage une rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation croissante variant entre 13% et 58% soit un taux moyen de 39.76%.

Le taux de rentabilité opérationnelle permet d'apprécier l'efficacité des moyens (humains, techniques) consacrés par l'entreprise à son exploitation. Et est égale en moyenne sur les cinq années égale à 32.42%.

Pour ce qui est de la rentabilité financière, remarquons une rentabilité nette des capitaux propres négative à la première année en raison du résultat net négatif à cette année. Ensuite, elle est en moyenne égale à 31.04%.

III- Modalités de financement et risques du projet

Dans cette section, il est question des moyens de financement utilisés par le promoteur en vue du financement de l'activité et des risques inhérents à la mise en place du projet.

1. Les modalités de financement

Le financement du projet est une préoccupation primordiale qui requiert une attention particulière. Les modalités de financement de l'entreprise sont énumérées dans cette partie.

1.1.Le financement du capital

Le capital social de l'entreprise s'élève à 300 000 000 de FCFA permettant de résorber le déficit budgétaire de la première année.. Pour le financement du capital, nous optons pour les modes de financement suivants : le financement par capital investissement, le crowdfunding, la prise de participation des sociétés privées.

1.1.1 Le capital investissement

Le capital investissement est un moyen de financement direct du capital. En ce qui concerne notre projet, nous le présenterons le projet à CAURIS MANAGEMENT qui est présente en Côte d'Ivoire et qui a déjà investi dans pays ainsi que dans le secteur agro industriel. Nous comptons faire participer des structures spécialisées dans le financement des entreprises privées telles que PROPARCO (Promotion et Participation pour la Coopération le Economique) qui est une filiale de l'AFD et qui intervient dans le financement du secteur privé ; elle intervient sur l'ensemble de la CEDEAO à travers des prêts, des prises de participation elle est présente en Côte d'Ivoire précisément à Abidjan. PROPARCO a déjà un portefeuille fourni en Côte d'Ivoire et a déjà investi dans le secteur agro industriel.

1.1.2 Les sociétés privées

De plus, nous comptons faire participer parmi les investisseurs le groupe PROSUMA spécialisé dans la grande distribution et propriétaire d'une chaîne de supermarchés et hypermarchés en Côte d'Ivoire ce qui faciliterait l'écoulement des produits sur le marché. Aussi comptons-nous faire participer les producteurs de la filière pour qui le projet est une réelle opportunité pour l'augmentation de leur capital.

1.1.3 Le crowdfunding

Le crowdfunding qui signifie financement par la foule est un mode de financement adapté pour les entreprises en démarrage. C'est le rassemblement d'un nombre important de personnes

investissant des petits montants. Il consiste à présenter le projet sur une plateforme spécialisée afin de mobiliser les fonds nécessaires pour le financement.

1.2. Le financement par emprunts bancaires

L'emprunt bancaire est un mode de financement classique pour les entreprises. Afin de financer son déficit pour le démarrage de son activité, l'entreprise s'endettera à hauteur de 250 000 000 FCFA auprès des banques du pays en l'occurrence au taux de 14% pour une durée de cinq années.

2. Les risques du projet

Le risque désigne la déviation des prévisions d'une activité. La mise en place d'AZ FRUCTUS est exposée à plusieurs types de risque.

Le risque majeur auquel est exposée une activité industrielle est la fluctuation défavorable des prix des intrants augmentant ainsi les coûts de production de l'unité ce qui impactera les prix de vente.

Le risque de défaut désigne la perte due à un défaut de paiement de la part de la contrepartie, les clients dans le cas de notre projet il s'agit de la difficulté de paiement émanant des grossistes qui sont les principaux intermédiaires entre le consommateur final et l'entreprise.

Par ailleurs, un autre risque qui subsiste est celui de la réticence des ivoiriens à consommer le produit proposé car n'ayant pas confiance en la qualité du produit du fait de leur comportement quelque peu extraverti.

Dans le cadre du déploiement de la société, les dispositions seront prises pour assurer une maîtrise suffisante de ces risques afin de faire de cette entreprise une réalité et lui permettre de passer les étapes clés et critiques de la vie d'une entreprise afin de faire en sorte que AZ Fructus puisse compter dans le paysage des affaires de la Côte d'Ivoire.

Il ressort de notre analyse que le projet de mise en place d'une unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire nécessite d'importantes ressources pour le financement de l'activité. Si ces moyens sont réunis, la mise en place effective d'AZ Fructus est une activité rentable et créatrice de valeurs. Il convient pour la pérennisation du projet d'agencer des financements adéquats sans toutefois ignorer les risques inhérents à l'activité.

CONCLUSION

Dans son processus d'accession à l'émergence d'ici à 2020, la Côte d'Ivoire à travers le plan National de Développement a fait de l'industrialisation et de la transformation des matières premières ses priorités. Afin d'améliorer le taux d'industrialisation du pays et d'améliorer la chaîne de valeur des matières premières par leur transformation, l'Etat a créé des conditions incitatives à l'investissement dans le secteur de l'industrie et de la transformation. S'inscrivant dans le cadre actuel du pays, le projet de la mise en place d'une unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire AZ FRUCTUS répond au problème d'absence de valeur ajoutée dans la chaîne de valeur de la mangue en Côte d'Ivoire.

AZ FRUCTUS est envisagée comme une société anonyme spécialisée dans la transformation et la distribution de jus de mangue en Côte d'Ivoire. L'entreprise entend se doter d'une structure organisationnelle, fonctionnelle et hiérarchique, de moyens matériels et humains et d'une stratégie marketing sur mesure favorisant son entrée sur le marché ivoirien.

L'analyse des principaux indicateurs financiers de rentabilité d'un projet nous révèle que le projet est rentable et dégage un résultat prévisionnel positif. Les ratios relatifs à la santé financière d'AZ FRUCTUS montrent que l'entreprise est stable.

Pour relever le défi d'une industrialisation solide, le projet exige un plan de financement mixte permettant de diversifier les risques et d'obtenir des fonds à moindre coûts.

Bibliographie

OUVRAGES

- ❖ FRANCK OLIVIER MEYE, (2007), Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement, l'Harmattan, 295 pages
- ❖ GUYVARC'H ANNAICK, (2004), Analyse Financière, e-thèque, 103 pages
- ❖ LEGER-JARNIOU CATHERINE, (2011), Etude de Marché : comment la réussir pour construire son Business model, Dunod, 228 pages.
- ❖ LEGER-JARNIOU, CATHERINE KALOUSIS GEORGES, (2014), Construire son Business Plan, Dunod, 245 pages

Rapports et mémoires

- ❖ Centre du Commerce International, (2013), Evolution du potentiel à l'exportation des fruits tropicaux : Côte d'Ivoire, 152 pages
- ❖ Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt de France, (2015), les politiques agricoles à travers le monde : quelques exemples, 10 pages
- ❖ Serge Stéphane BOGBE, (2014), Modalités de financement d'une unité de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing, Projet professionnel, Master en Banque et Finance 14^{ème} promotion, 55 pages
- ❖ Seydou TOURE avec la participation du PACCAI II et de Centre du commerce internationale (Genève), (2011), Etude Nationale de la Mangue, 23 pages
- ❖ Institut National de Statistiques, (2014) Résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat, 26 pages
- ❖ FIRCA (2008), Répertoires de technologies et de procédés de transformation de la mangue et de l'ananas, 120 pages.
- ❖ International Trade Center (2012), Strategic orientation document for mango value chain in the Economic Community of West African States, 142 pages.

WEBGRAPHIE

- ❖ Ministère de l'agriculture de Côte d'Ivoire : <http://agriculture.gouv.ci>
- ❖ Fonds interprofessionnels pour la Recherche Agricole et le Conseil Agricole : <http://www.firca.ci/>
- ❖ Food and Agriculture Organisation (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) : www.FAO.org

- ❖ Salon de l'Agriculture et des Ressources Animales d'Abidjan : <http://www.sara.ci>
- ❖ Site officiel TradeMap (Statistique du Commerce pour le Développement International des entreprises) : <http://www.trademap.org/>

- ❖ Centre National De Recherche Agronomique : <http://www.cnra.ci>
- ❖ Institut National De la Statistique : <http://www.ins.ci>
- ❖ Groupe Agence Française de Développement : http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/notre-action/Nos-secteurs-d-intervention/agriculture-et-agro-industrie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe A : QUESTIONNAIRE SUR LES MOTIVATIONS DE CONSOMMATION DES JUS DE FRUITS EN COTE D'IVOIRE

Dans le cadre de la conception d'un projet de mise en place d'une usine de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire, nous vous sollicitons pour répondre au présent questionnaire. Les informations collectées seront traitées conformément à la loi sur le secret statistique.

Nous vous Prions de bien vouloir accorder quelques minutes de votre précieux temps pour répondre à notre questionnaire. Merci de votre collaboration.

- 1- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
 - 18-30 ans
 - 30-45 ans
 - 45-50 ans
 - Plus de 50 ans
- 2- Quel est votre sexe ?
 - Masculin
 - Féminin
- 3- Comment qualifiez-vous votre consommation de mangue ?
 - Très souvent
 - Souvent
 - Rarement
 - Jamais
- 4- Sous quelle forme consommez-vous la mangue ?
 - Fruit
 - Jus
 - Nectar
 - Compote
 - Autres
- 5- A quelle fréquence consommez-vous des jus de fruit ?
 - Très souvent
 - Souvent
 - Rarement
 - Jamais
- 6- 5-a-A quelle fréquence consommez-vous des jus de fruits
 - Chaque jour
 - Une fois par semaine
 - Deux à trois fois par semaine
 - Une fois par mois
 - Plus d'une fois par mois
 - Autres A préciser
- 7- Quelle saveur préférez-vous ? Rangez par ordre de préférence décroissant

	1	2	3
Ananas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cocktail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pamplemousse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 8- Parmi les marques de jus de fruits suivantes lesquelles consommez-vous le plus souvent ?

- Casino
- Ceres
- Junet
- Jocker
- Rea
- Autres

9- Veuillez ranger dans l'ordre décroissant les critères qui motivent votre choix de marque de jus de fruits

	1	2	3
Disponibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emballage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10- Sous quel format achetez-vous les jus de fruits ?

- 20 cl
- 30 cl
- 50 cl
- 0.5 l
- 1 l
- 1.5 l
- Autres A préciser

11- Pour les quantités proposées, à quel prix maximum êtes- vous disposé à acheter des jus de fruits ?

	250 FCFA	300 FCFA	500 FCFA	1500 FCFA	2000 FCFA	2500 FCFA
20 cl	<input type="checkbox"/>					
30 cl	<input type="checkbox"/>					
50 cl	<input type="checkbox"/>					
1 l	<input type="checkbox"/>					
1.5 l	<input type="checkbox"/>					

12- Comment souhaitez-vous accéder à votre jus de fruits ?

- Disponibilité dans les supérettes et boutiques du quartier
- Disponibilité dans les supermarchés
- Livraison à domicile
- Autres

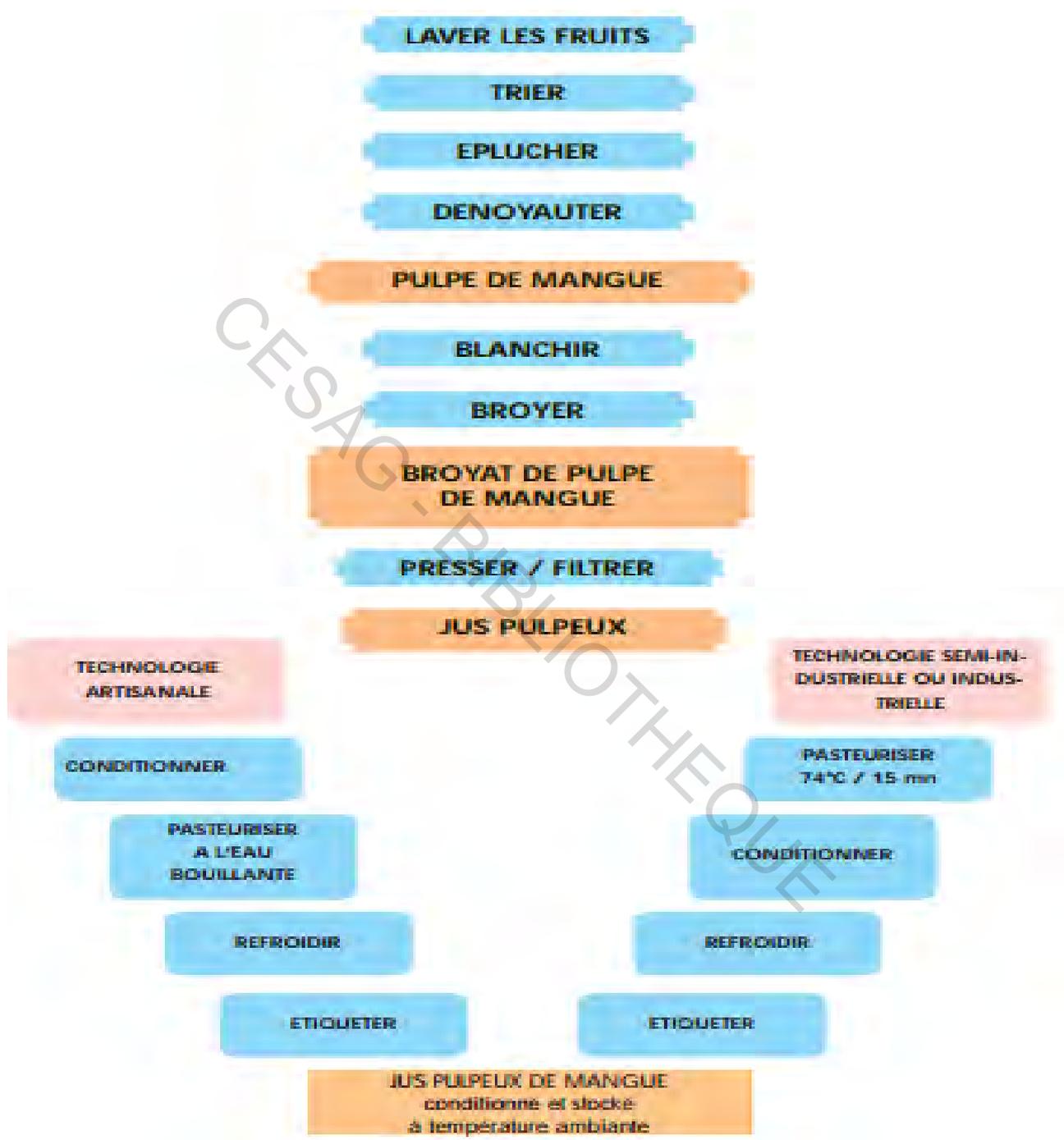
Nous vous remercions de l'intérêt accordé à notre enquête et vous prions de nous communiquer votre adresse e-mail. Nous rappelons que les informations seront traitées conformément à la loi sur le secret statistique.

Merci de votre collaboration

Votre e-mail.

ANNEXE B : Processus de production du Jus de mangue

Figure 1 : Procédé de transformation de la mangue en Jus de mangues pulpeux



Source : FIRCA, 2008 page 14

ANNEXE C : Informations complémentaires sur les chiffres clés de AZ FRUCTUS**Tableau 14 : Revalorisation des salaires au sein d'AZ FRUCTUS**

POSTE	1	2	3	4	5
Directeur Général	-	3%	-	3%	-
Contrôle de Gestion	-	3%	-	3%	-
Assistant de Direction	-	3%	-	3%	-
Directeur Administratif et Financier	-	3%	-	3%	-
Service Financier et Comptable	-	3%	-	3%	-
Service de Personnel	-	3%	-	3%	-
Service Moyens Généraux	-	3%	-	3%	-
Directeur Commercial et Marketing	-	3%	-	3%	-
Service Commercial	-	3%	-	3%	-
Service Technologie et Logistique	-	3%	-	3%	-
Service après-vente	-	3%	-	3%	-
Directeur Technique et de la Production	-	3%	-	3%	-
Service approvisionnement	-	3%	-	3%	-
Service Qualité Sécurité et environnement	-	3%	-	3%	-
Service Production	-	3%	-	3%	-
Ouvriers	-	3%	-	3%	-
Chauffeurs	-	3%	-	3%	-

Tableau 15: Acquisitions d'immobilisations d'AZ FRUCTUS

Libellé immobilisation	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Immobilisations incorporelles	47 000 000	0	0	0	0
Brevets	22 000 000				
Logiciels	25 000 000				
Immobilisations Corporelles	701 110 929		0	1 208 202	0
Terrains	47 500 000				
Bâtiments	140 000 000				
Bâtiment administratif	65 000 000				
Bâtiment industriel	75 000 000				
Matériel et Outillage	327 650 000				
Laveuse de fruits	21 400 000				
Calibrage des fruits	11 000 000				
Tapis roulant	12 900 000				
Dénoyauteur	16 850 000				
Réservoir de pulpe	15 800 000				
Centrifugeuse	50 000 000				
Réservoir de mixage	15 800 000				
Pasteurisateur	35 400 000				
Filtrage et conditionnement	55 000 000				
Matériel d'emballage	65 000 000				
Autres matériels	28 500 000				
Matériel et Mobilier	25 960 929	1 812 303		1 208 202	0
Bureau	6 086 626	702 303		468 202	
Armoires	900 000	-	-	-	-
Fauteuils	2 520 000	210 000		140 000	-
Chaises visiteurs	980 000	-	-	-	-
Splits Nasco	3 276 000	-	-	-	-
Ordinateurs	9 000 000	900 000		600 000	-
Photocopieuse-Imprimante - Scanner	3 198 303	-	-	-	-
Matériel de transport	160 000 000		60 000 000	0	0
Camions bennes	120 000 000		60 000 000	-	-
Véhicules bâchés	40 000 000	-	-	-	-
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	748 110 929	1 812 303	60000000	1 208 202	0

Tableau 16 : Salaires mensuels par Poste

POSTES	SALAIRE BRUT
Directeur Général	2 750 000
Contrôleur de Gestion	800 000
Assistante de Direction	500 000
Directeur Administratif et Financier	1 500 000
Service Financier et Comptable	750 000
Service de Personnel	600 000
Service Moyens Généraux	450 000
Directeur Commercial et Marketing	1 500 000
Service Commercial	600 000
Service Technologie et Logistique	550 000
Directeur Technique et de la Production	1 500 000
Service approvisionnement	450 000
Service Qualité Sécurité et environnement	650 000
Service Production	750 000
Ouvriers	150 000
Chauffeurs	200 000

ANNEXE D : LES ETATS FINANCIERS D'AZ FRUCTUS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 17: Compte de résultat prévisionnel

Compte de résultats					
En FCFA	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Vente de produits fabriqués	2 220 679 657	2 278 417 328	2 337 656 178	2 398 435 239	2 460 794 555
Total Chiffre d'Affaires (HT)	2 220 679 657	2 278 417 328	2 337 656 178	2 398 435 239	2 460 794 555
Achats et frais / Achats	768 721 954	781 255 161	845 470 181	853 574 791	863 761 842
Variation de stocks	129 700 000	8 425 000	-	3 780 000	5 750 000
Services extérieurs	640 020 000	586 020 000	402 729 992	402 729 992	402 729 992
Impôts et taxes	5 253 480	5 821 662	5 821 662	6 164 360	6 493 333
Total Charges	1 543 695 434	1 381 521 823	1 254 021 835	1 266 249 143	1 278 735 167
Valeurs Ajoutée	676 984 223	896 895 505	1 083 634 344	1 132 186 096	1 182 059 388
Charges du personnel	607 698 000	674 093 700	674 093 700	714 303 987	751 975 401
Masse salariale	452 880 000	501 270 000	501 270 000	530 312 100	559 008 300
Charges sociales - Parts patronales	52 704 000	58 833 600	58 833 600	62 635 536	65 690 928
Charges sociales - Parts salariales (à reverser)	19 764 000	22 062 600	22 062 600	23 488 326	24 634 098
Impôts sur salaires (à verser)	82 350 000	91 927 500	91 927 500	97 868 025	102 642 075
Dotations aux amortissements et provisions	46 867 663	47 183 893	56 783 893	55 644 713	52 575 713
Résultat d'exploitation	22 418 561	175 617 913	352 756 751	362 237 396	377 508 274
Charges financières	46 883 425	35 000 000	28 000 000	21 000 000	14 000 000
Résultat financier	- 46 883 425	- 35 000 000	- 28 000 000	- 21 000 000	- 14 000 000
Résultat Activités Ordinaires	- 24 464 864	140 617 913	324 756 751	341 237 396	363 508 274
Impôts sur le résultat	3 000 000	35 154 478	81 189 188	85 309 349	90 877 068
Résultat Net	- 27 464 864	105 463 434	243 567 563	255 928 047	272 631 205

Tableau 18: Amortissement des immobilisations

	2017	2018	2019	2020	2021	Valeur Résiduelle
Immobilisations corporelles						
Terrain	-	-	-	-	-	-
Bâtiments	3 250 000	3 250 000	3 250 000	3 250 000	3 250 000	48 750 000
Installations techniques	-	-	-	-	-	-
Equipements	28 117 663	28 433 893	40 433 893	40 644 713	37 575 713	30 577 256
Matériel de transport	24 000 000	24 000 000	36 000 000	36 000 000	36 000 000	24 000 000
Matériel et mobilier	4 117 663	4 433 893	4 433 893	4 644 713	1 575 713	6 577 256
Ordinateurs	-	-	-	-	-	-
Imprimantes	-	-	-	-	-	-
Total immobilisations corporelles	31 367 663	31 683 893	43 683 893	43 894 713	40 825 713	79 327 256
Total Immobilisation brutes	31 367 663	31 683 893	43 683 893	43 894 713	40 825 713	79 327 256

Tableau 19: Soldes Intermédiaires de Gestion d'AZ FRUCTUS

	2 017	2 018	2 019	2 020	2 021
Vente de produits fabriqués	2 220 679 657	2 278 417 328	2 337 656 178	2 398 435 239	2 460 794 555
Achat et frais /achats	768 721 954	781 255 161	845 470 181	853 574 791	863 761 842
Variation de Stock	129 700 000	8 425 000	0	3 780 000	5 750 000
Marge commerciale	1 322 257 703	1 488 737 167	1 492 185 998	1 541 080 448	1 591 282 713
Taux de marge commerciale	60%	65%	64%	64%	65%
Services extérieures	640 020 000	586 020 000	402 729 992	402 729 992	402 729 992
Valeur ajoutée	682 237 703	902 717 167	1 089 456 006	1 138 350 456	1 188 552 721
Taux de valeur ajoutée	31%	40%	47%	47%	48%
impôts et taxes	5 253 480	5 821 662	5 821 662	6 164 360	6 493 333
Charges de personnel	607 698 000	674 093 700	674 093 700	714 303 987	751 975 401
Excédent brut d'exploitation	69 286 223	222 801 805	409 540 644	417 882 109	430 083 987
Taux d'excédent brut	3%	10%	18%	17%	17%
dotations aux amortissements	46 867 663	47 183 893	56 783 893	55 644 713	52 575 713
Résultat d'exploitation	22 418 561	175 617 913	352 756 751	362 237 396	377 508 274
Résultat financier	-46 883 425	-35 000 000	-28 000 000	-21 000 000	-14 000 000
Résultat courant avant impôt	-24 464 864	140 617 913	324 756 751	341 237 396	363 508 274
impôts sur le revenu	0	35 154 478	81 189 188	85 309 349	90 877 068
Résultat net	-24 464 864	105 463 434	243 567 563	255 928 047	272 631 205

Tableau 20: Tableau d'amortissement de l'emprunt

Tableau d'amortissement de l'emprunt					
Périodes	Capital restant dû	Amortissement	Intérêts	Annuités	Taux
1	250 000 000	50 000 000	35 000 000	85 000 000	14%
2	200 000 000	50 000 000	28 000 000	78 000 000	Durée 5
3	150 000 000	50 000 000	21 000 000	71 000 000	
4	100 000 000	50 000 000	14 000 000	64 000 000	
5	50 000 000	50 000 000	7 000 000	57 000 000	
	TOTAUX	250 000 000	105 000 000	355 000 000	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 21: Budget de trésorerie d'AZ FRUCTUS

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
Encaissements d'exploitation	2 671 972 418	2 703 286 970	2 773 572 431	2 845 685 314	2 899 517 855
Encaissements sur CA Budgetés	2 671 972 418	2 703 286 970	2 773 572 431	2 845 685 314	2 899 517 855
Total encaissements	2 671 972 418	2 703 286 970	2 773 572 431	2 845 685 314	2 899 517 855
Décaissements d'exploitation	2 453 562 292	2 481 883 980	2 366 471 985	2 418 727 113	2 470 810 255
Dec. Sur achats budgétisés	907 091 905	921 881 089	997 654 813	1 007 218 254	1 019 238 974
Salaires et charges sociales	525 348 000	582 166 200	582 166 200	616 435 962	649 333 326
Services . Ext.	755 223 600	691 503 600	475 221 391	475 221 391	475 221 391
Services Extérieurs	755 223 600	691 503 600	475 221 391	475 221 391	475 221 391
Frais divers de gestion	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000	2 400 000
TVA à payer	146 148 787	164 005 590	196 102 081	205 583 482	214 974 490
Autres impôts et taxes	82 350 000	91 927 500	91 927 500	97 868 025	102 642 075
Frais financiers	35 000 000	28 000 000	21 000 000	14 000 000	7 000 000
Décaissements hors exploitation	748 110 929	1 812 303	60 000 000	1 208 202	-
Acquisition d'immobilisation	748 110 929	1 812 303	60 000 000	1 208 202	-
Batiments	65 000 000	-	-	-	-
Equipements	142 762 626	1 812 303	60 000 000	1 208 202	-
Autres acquisitions	540 348 303	-	-	-	-
Total décaissements	3 201 673 221	2 483 696 283	2 426 471 985	2 419 935 315	2 470 810 255
Solde Enc./Décaissements	- 529 700 803	219 590 687	347 100 446	425 749 999	428 707 600
Situation initiale de trésorerie	281 662 750	1 961 947	171 552 635	468 653 081	844 403 080
Solde cumulé avant Financement/Placement	- 248 038 053	221 552 635	518 653 081	894 403 080	1 273 110 679
Financement : Crédits nouveaux	250 000 000	-	-	-	-
Financement : Remboursements	-	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Variation encours de credit	250 000 000	- 50 000 000	- 50 000 000	- 50 000 000	- 50 000 000
Encours de crédits	-	50 000 000	100 000 000	150 000 000	200 000 000
Solde de trésorerie cumulé après décisions	1 961 947	171 552 635	468 653 081	844 403 080	1 223 110 679

Table des matières

.....	1
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
LISTES DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS.....	iv
Sommaire	v
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : OPPORTUNITE DE LA CREATION DE AZ FRUCTUS EN CÔTE D'IVOIRE.....	5
I- Place de la filière mangue et de sa transformation dans l'économie de la Côte d'Ivoire 5	
1. Présentation du cadre macroéconomique de la Côte d'Ivoire	5
2. Place de la filière mangue dans l'économie de la Côte d'Ivoire	6
2. Place de la transformation de la mangue dans l'économie de la Côte d'Ivoire	7
3. Cadre d'accompagnement de la filière mangue en Côte d'Ivoire	8
4. Etat des lieux de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire.....	10
II- Défis et enjeux du secteur de la transformation de la mangue en Côte d'Ivoire	11
1. Impact économique de la transformation de la mangue	11
2. Impact social de la transformation de la mangue	12
III- Analyse de l'offre et de la demande sur le marché ivoirien	13
1. Analyse de l'offre	13
2. Analyse de la demande de jus de mangue.....	15
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE TRANSFORMATION DE LA MANGUE : AZ FRUCTUS.....	21
I- Organisation et fonctionnement d'AZ FRUCTUS	21
1. Vision, Missions, valeurs et objectifs	21
2. Forme juridique de l'entreprise	22
3. La structure du capital.....	22
4. Structure organisationnelle d'AZ FRUCTUS	23
II- Etude technique de AZ Fructus.....	25
1. Choix de la zone d'implantation du siège et des unités de production	26
2. Aménagement de l'usine et Processus de production du Jus de mangue	26
3. Les ressources matérielles de AZ Fructus.....	27
4. Capacité de Production d'AZ FRUCTUS et disponibilité de la matière première	27
III- Plan des Ressources humaines et stratégies Marketing de l'unité AZ FRUCTUS.	28

1. Plan des ressources humaines.....	28
2. La stratégie Marketing de AZ Fructus	30
3. Planification de la mise en œuvre du projet	33
CHAPITRE 3 : COUTS, RENTABILITE ET MODALITES DE FINANCEMENT DE LA CREATION ET DE LA GESTION DE AZ FRUCTUS	35
I- Les coûts du projet.....	35
1. Budget d'investissement	35
2. Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	36
II- Rentabilité du projet et risques du projet.....	37
1. Le chiffres d'affaires prévisionnel et la valeur ajoutée.....	38
2. Le résultat prévisionnel.....	39
3. Les indicateurs de rentabilité du projet.....	40
4. Etude des ratios de rentabilité de AZ Fructus	41
III- Modalités de financement et risques du projet.....	43
1. Les modalités de financement	43
2. Les risques du projet.....	44
CONCLUSION.....	45
Bibliographie.....	46
Annexes	48
Annexe A : QUESTIONNAIRE SUR LES MOTIVATIONS DE CONSOMMATION DES JUS DE FRUITS EN COTE D'IVOIRE	49
ANNEXE B : Processus de production du Jus de mangue.....	51
ANNEXE C : Informations complémentaires sur les chiffres clés de AZ FRUCTUS	52
ANNEXE D : LES ETATS FINANCIERS D'AZ FRUCTUS	55

Résumé

Modalités de Financement d'une unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire : AZ FRUCTUS

L'économie de la Côte d'Ivoire est basée essentiellement sur l'agriculture et le pays retire ses recettes de l'exportation de ces matières premières sans transformation préalable. La Côte d'Ivoire dans sa dynamique d'émergence à l'horizon 2020 envisage à travers le Plan National de Développement (PND) de faire de la transformation des matières premières le moteur de la croissance économique du pays. A cet effet, les autorités ivoiriennes mettent l'accent sur l'investissement dans le secteur afin que les acteurs dépassent le stade de l'exportation des matières premières et améliorent la chaîne de valeur de ces intrants. C'est dans cette optique que s'inscrit notre projet intitulé *modalités de financement d'une unité de transformation de la mangue en Côte d'Ivoire : AZ FRUCTUS*. Les principaux indicateurs financiers d'évaluation d'un projet ont témoigné de la rentabilité du projet ainsi que de l'opportunité qu'il représente pour les investisseurs. La question du mode financement approprié nécessaire au démarrage de l'activité demeure la préoccupation majeure du projet, et a fait l'objet de propositions dans le contenu.

Mots clés : Transformation Mangue – Modalités de financement – Business Plan

Abstract

Funding modalities of mango processing plant in Côte d'Ivoire: AZ FRUCTUS

Côte d'Ivoire's economy is mainly based on agriculture and the country gain its revenues from export of this raw materials without processing. In its emergence dynamic by 2020, Côte d'Ivoire plan through the National Development plan (NDP) to make processing of raw materials the engine of his economic growth. To achieve this goal, Ivorian authorities focus on investment in the sector so that stakeholders move beyond raw material export and improve the value chain of these products. It is in this perspective that fits our project on *funding modalities of mango processing plan in Côte d'Ivoire*. The main financial indicators of the project show that our project is profitable and represents an opportunity for investors. The question of appropriate funding necessary to start the activity remains the major concern of the project and was a subject of proposals in this content.

Keywords : Mango- processing- Funding modalities –Business plan