



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

- CESAG -

Master en Banque et Finance

- MBF -

Année Académique : 2015-2016

Option : Gestion bancaire et maîtrise des risques



Projet Professionnel

**ETUDE DE FAISABILITE D'UNE UNITE
INDUSTRIELLE DE TRANSFORMATION DE
TOMATES EN COTE D'IVOIRE :
« YELI'S TOMATOES »**



Présenté par :

KOUAME Joël Patrice Koffi
MBF 15^e Promotion MBF

Sous la supervision de :

Dr OUATTARA Aboudou
Enseignant en Finance de
marché au CESAG

Dakar, juillet 2016

DEDICACE

Je dédie ce projet professionnel à mon père **N'Dri KOUAME** et ma mère **Estelle OUATTARA**, pour leur sollicitude et leur soutien inestimable à toujours rechercher la connaissance.

Qu'ils reçoivent en retour à travers cette œuvre, toute ma reconnaissance, mon affection et l'expression de ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail :

- ❖ le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), Professeur Boubacar BAÏDARI pour ce qu'il a fait et continue de faire pour le programme du Master en Banque et Finance ;
- ❖ Dr Aboudou OUATTARA, enseignant en Finance de Marché au programme Master en Banque et Finance pour avoir accepté de consacrer une grande partie de son temps à l'encadrement de ce document ;
- ❖ Professeur Alain KENMOGNE SIMO, Coordonnateur du Programme Master en Banque et Finance, pour ses précieux conseils durant la formation ;
- ❖ Madame Chantal OUEDRAOGO, Assistante et Chargée du Marketing du Programme Master en Banque et Finance pour sa disponibilité durant la formation ;
- ❖ tout le corps professoral et Administratif du programme Master en Banque et Finance qui nous ont donné l'opportunité d'accéder à une formation de qualité à travers les différents enseignements et services qu'ils nous ont transmis et offerts ;
- ❖ notre très cher mentor Boubacar TOURE pour sa présence, ses conseils et son soutien pendant mes moments difficiles ;
- ❖ nos frère et sœur, ainsi que toute ma famille ;
- ❖ nos amis Daouda TIMITE, Martinien KAMELE, Khalil TOURE, Prince KOUADIO, Jessica BOITENIN, la promotion 15 du Master en Banque et Finance et tous ceux, qui de près ou de loin, ont été pour nous d'un soutien moral et physique.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ALF	Africa Leasing Facility
ANADER	Agence National d'Appui au Développement Rural
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAHT	Chiffre d'affaires Hors Taxe
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG	Contrôleur de Gestion
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
CIRES	Centre Ivoirien de Recherches Economiques et Sociales
DAF	Direction Administrative et Financière
DCM	Direction Commerciale et Marketing
DF	Direction Financière
DG	Direction Générale
DRCI	Délai de Récupération du Capital Investi
DTP	Direction Technique et Production
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
FAO	Food and Agriculture Organization / Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FAOSTAT	Food and Agriculture Organization Statistics / Statistiques de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIRCA	Fonds Interprofessionnel de Recherche et de Conseil Agronomique
FNJ	Fonds National pour la jeunesse
FNS	Fonds National de Solidarité
FMI	Fonds Monétaire International
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
INS	Institut National de Statistique
ITA	Institut des Technologies Alimentaires
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PND	Plan National de Développement
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
LOACI	Loi d'Orientation Agricole en Côte d'Ivoire
MBF	Master en Banque et Finance
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SAGP	Service Administration et Gestion du Personnel
SAPP	Service Approvisionnement
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SCS	Société en Commandite Simple
SG	Secrétariat Général
SLT	Service Logistique et Transport
SM	Service Marketing
SNC	Société en Nom Collectif
SPROD	Service Production
SQHSE	Service Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
TRI	Taux de Rentabilité Interne

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableaux

Tableau 1 : Evolution de la superficie et de la quantité de tomates produite en Côte d'Ivoire	11
Tableau 2 : Fréquence et motivation globale de consommation de la tomate concentrée en CI	16
Tableau 3 : Critères motivant le choix d'une marque de tomate concentrée.	18
Tableau 4 : Choix du format et difficultés d'approvisionnement de la tomate concentrée.....	20
Tableau 5 : Montants des prix maxima que les populations sont prêtes à payer	21
Tableau 6 : Importation de tomates concentrées dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.....	25
Tableau 7 : Evaluation de l'intensité concurrentielle, selon LIKERT	28
Tableau 8 : Analyse fonctionnelle.....	29
Tableau 9 : Synthèse SWOT	30
Tableau 10 : Critères de segmentation et identification des segments	48
Tableau 11 : Répartition des produits de Yeli's Tomatoes en plusieurs formats	50
Tableau 12 : Courbes de demande de concentré de tomate par format en Côte d'Ivoire.....	52
Tableau 13 : Tarifs des produits de Yeli's Tomatoes.....	53
Tableau 14 : Tarif moyen pratiqué par la concurrence.....	53
Tableau 15 : Opérations d'ouverture de Yeli's Tomatoes	55
Tableau 16 : Tableau des charges d'exploitation de Yeli's Tomatoes (en milliers de F CFA)	55
Tableau 17 : Les INPUTS (en F CFA	56
Tableau 18 : Les services extérieurs prévues par année (en F CFA)	56
Tableau 19 : Acquisition des immobilisations de Yeli's Tomatoes (en milliers de F CFA).....	58
Tableau 20 : Règles de trésorerie	59
Tableau 21 : Trésorerie d'exploitation de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA)	60
Tableau 22 : Bilan fonctionnel de Yeli's Tomatoes avant financement par l'emprunt bancaire (en millions de F CFA)	63
Tableau 23 : Bilan fonctionnel de Yeli's Tomatoes après financement par l'emprunt bancaire (en millions de F CFA)	64
Tableau 24 : Calcul de la VAN, du TRI et du DRCI (en millions de F CFA)	65
Tableau 25 : Compte de résultat prévisionnel de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA).....	67
Tableau 26 : Répartition de la valeur ajoutée.....	68
Tableau 27 : Ratios de rentabilité d'exploitation.....	69
Tableau 29 : Ratios de rentabilité financière.....	70

Graphiques

Figure 1 : lieux de disponibilité de la tomate concentrée en CI	19
Figure 2 : Importation des produits dérivés à base de tomate en Côte d'Ivoire	23
Figure 3 : Exportateurs de tomates concentrées en Côte d'Ivoire.....	24
Figure 4 : Marques de tomates concentrées sur le marché Ivoirien	26
Figure 5 : Répartition du capital.....	36
Figure 6 : Organigramme de début de Yeli's Tomatoes (2017).....	38
Figure 7 : Circuit d'approvisionnement de la tomate fraîche	41

Figure 8 : Acquisitions des immobilisations brutes de Yeli's Tomatoes (en F CFA).....	59
Figure 9 : Evolution de la situation nette de trésorerie (en millions de F CFA).....	60
Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA)	66
Figure 11 : Evolution du résultat de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA).....	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
TABLE DES ILLUSTRATIONS	iv
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LES OPPORTUNITES DE YELI'S TOMATOES.....	5
1. Diagnostic externe.....	5
2. Diagnostic interne	29
3. Synthèse des analyses macro et micro	30
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'UNITE DE PRODUCTION	31
1. Modalités de fonctionnement.....	31
2. Etude technique du projet.....	39
3. Plan ressources humaines et stratégie marketing.....	46
CHAPITRE 3 : BESOIN DE FINANCEMENT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET	54
1. Besoin de financement du projet.....	54
2. Modalités de financement	61
3. Rentabilité du projet.....	64
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xxvi

INTRODUCTION

L'agriculture est la principale source de revenus et d'emplois pour 70 % de la population mondiale pauvre vivant en zones rurales (Rapport de la Banque Mondiale, 2008). Elle est surtout un secteur majeur de la plupart des économies africaines et représente la principale source de subsistance pour une large partie des ménages du continent.

La Côte d'Ivoire, depuis son accession à l'indépendance, a choisi comme levier de son développement l'agriculture qui lui a permis d'améliorer sa balance de paiement. Avec une part de 22.3% du PIB et 47% des exportations globales du pays en 2013¹, le secteur agricole ivoirien emploie plus de deux tiers de la population active et reste fortement dominé par les cultures d'exportation notamment le café et le cacao. Au-delà de ces deux dernières se sont développées d'autres cultures comme le palmier à huile, le coton, l'ananas et surtout l'hévéa qui l'ont hissée au rang de septième producteur mondial et le caoutchouc naturel à celui de premier au niveau africain.

Outre ces cultures de rente, la Côte d'Ivoire a toujours œuvré pour assurer son autosuffisance alimentaire à travers la promotion des cultures vivrières telles que le riz, le maïs, l'igname et la banane plantain ; et ce grâce à un climat favorable et un environnement socio-politique stable depuis les indépendances jusqu'à 1999. Par ailleurs, la crise alimentaire survenue en 2010 a favorisé la hausse des prix des denrées alimentaires. La Côte d'Ivoire, à l'instar des autres pays, n'est pas restée en marge de cette situation favorisée par la crise militaro-politique qu'elle a vécue en 2002. A ce titre, la question de la sécurité alimentaire est devenue une préoccupation majeure d'autant plus que l'approvisionnement alimentaire mondial est aujourd'hui compromis face aux crises internationales et aux catastrophes naturelles. A cela, il convient d'ajouter la tendance à la diversification des sources de revenus. Ces situations ont poussé le pays à se pencher de plus en plus vers le développement de cultures anciennement consacrées exclusivement à l'autoconsommation : les cultures vivrières.

Toutefois, ces cultures vivrières sont pratiquées par quelques agriculteurs, avec des rendements très faibles et un système de production essentiellement traditionnel. En plus des principales cultures vivrières, existent des cultures légumières dont les plus importantes sont la tomate, le gombo, le piment, l'aubergine locale, l'oignon, le chou, la pomme de terre, la laitue et la carotte. La filière légume, malgré son importance dans la nutrition des ménages et son dynamisme, bien qu'embryonnaire, reste l'apanage de quelques producteurs. Cela se justifie par les difficultés de

¹<http://agriculture.gouv.fr/politiques-agricoles-fiches-pays>, Côte d'ivoire, collection 2015 ; consulté le 31/01/2015.

financement, d'encadrement des coopératives et de collecte d'informations statistiques fiables ; les techniques et les moyens de production restent encore archaïques ; il s'en suit un rendement faible et l'absence de techniques modernes de transformation ou de conservation de la production occasionnant des avaries, des pertes de production et une insuffisance de consommation (SANGARE A. et al., 2009).

Ce dernier problème affecte surtout le secteur maraîcher qui reste sous-exploité du fait d'un manque d'organisation de la filière et de sa valorisation. Pour preuve les produits maraîchers n'abondent que pendant les saisons pluvieuses (grandes et petites pluies)² qui varient selon les régions (côtières et forestières). Au-delà de ces périodes pluvieuses, on note une rareté de ces derniers sur le marché. Ainsi, les marchés sont engorgés de ces produits dans certaines zones pendant une courte période avec une baisse vertigineuse des prix³ et une mévente de ces denrées périssables. Durant ces périodes également, on enregistre des pertes énormes du fait d'un manque des moyens de conservation.

C'est le cas de la tomate dont la plus grande partie de la production vient des paysans. Or ces produits pouvaient être collectés, stockés et transformés pour apporter une plus grande valeur ajoutée au service de l'économie et des ménages. En Côte d'Ivoire, sa consommation est très importante. C'est d'ailleurs l'un des légumes les plus consommés après l'oignon, l'aubergine, le gombo et le piment⁴. Sa consommation annuelle, sous toutes ses formes, avoisine les 105 000⁵ tonnes. Sur cette consommation, la production nationale ne représente que 35 000 tonnes soit 33%. Le reste (soit 67 %)⁶ étant comblé par l'importation.

On constate que si rien n'est fait, la filière restera dépendante de l'extérieur alors que la vision des pouvoirs publics est de construire une économie endogène supportée par la production nationale et les opérateurs nationaux.

Dans ce cadre, les fils et filles du pays sont invités à entreprendre des initiatives privées permettant de matérialiser cette vision. Et c'est ainsi que nous avons décidé de réfléchir sur la faisabilité du montage d'une unité industrielle de production de conserves à travers la tomate fraîche produite sur le territoire national. Le thème retenu pour le projet professionnel est : «

² Trois zones climatiques : le climat subéquatorial (avec une saison de grandes pluies de mai à juillet et une petite saison de pluies d'octobre à novembre), le climat tropical humide (avec une saison de grandes pluies de juin à octobre et une saison de petites pluies de mars à mai) et le climat de type soudanais (avec une saison des pluies en avril) ; source : <http://tourismeci.org/climat.htm>, consulté le 04/03/2016.

³ Basé sur les bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.

⁴ Basé sur les bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.

⁵ Basé sur FAOSTAT 2013 : <http://faostat3.fao.org/compare/F>, consulté le 28/01/2016.

⁶ Basé sur FAOSTAT 2013 : <http://faostat3.fao.org/compare/F>, consulté le 28/01/2016.

Modalités de financement d'une unité industrielle de transformation de tomates en Côte d'Ivoire ».

Au-delà du montage technique, la particularité de ce projet réside dans le montage financier en réfléchissant sur des mécanismes novateurs de mobilisation du financement. La principale motivation de ce projet professionnel est de répondre à la question suivante : quel sont le coût et les modalités de financement de la mise en place d'une usine de transformation de tomates en Côte d'Ivoire ?

L'objectif global de l'étude est d'évaluer le coût de la création d'une unité de conservation de tomates et proposer le meilleur moyen de financement. Cet objectif général est décliné en trois (3) grands objectifs spécifiques qui consistent à :

- ❖ présenter l'opportunité de la mise en place d'une usine de transformation de tomates en Côte d'Ivoire ;
- ❖ faire une étude technique en dégagant la technologie nécessaire pour son processus de transformation de la tomate fraîche en tomate de conserve ;
- ❖ déterminer le coût, le système de financement optimal du projet et évaluer sa rentabilité financière et économique.

La création d'une unité de transformation de tomates présente des intérêts spécifiques pour plusieurs parties prenantes. Pour le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG), ce document constituera un référentiel pour les potentiels promoteurs désireux d'évoluer dans le secteur. Du point de vue personnel, ce projet, en plus de nous permettre de développer des aptitudes en montage de dossiers d'études de faisabilité, nous ouvrira au monde professionnel. A terme, la société issue de ce projet, si elle est mise en place, contribuera à la réduction du chômage et au financement des dépenses publiques à partir des impôts qui seront payés dans le cadre de ce projet. En outre, elle permettra une meilleure répartition de la production sur toute l'année. Enfin, elle contribuera au développement rural à travers une rentabilisation du secteur.

Notre étude telle que décrite, s'est appuyée sur une méthodologie en deux grandes étapes : la collecte des données primaires et secondaires et la simulation financière de la société.

Pour la collecte de données, nous avons adopté, de prime abord, une étude secondaire documentaire via :

- ❖ la base de données des projets professionnels du MBF CESAG ;
- ❖ tout document pédagogique et/ou articles traitant du financement de projet, de l'agriculture et de la transformation des matières premières agricoles ;

❖ des recherches en ligne spécifiquement sur les sites des organismes agricoles.

Ensuite, nous avons procédé à des interviews auprès des organismes compétents dans le secteur agricole et des institutions de statistiques : l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) ; le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) et le Centre Ivoirien de Recherche Economique et Social (CIRES) etc. Par ailleurs, des entretiens avec des spécialistes en montage de projet et des intervenants dans la filière horticole maraîchère sont venus en complément de cette étude secondaire.

Pour la collecte de données primaires nous avons administré un questionnaire aux ménages afin d'étudier la demande mais surtout d'avoir d'amples informations sur leurs habitudes de consommation du produit que nous comptons mettre en place.

L'ensemble des observations et des données collectées nous ont permis d'effectuer des simulations financières de la société afin d'identifier son besoin en financement et les modalités les plus adaptées à ce financement.

Afin de mener à bien notre étude, le rapport du projet s'articule autour de trois parties. Le premier chapitre porte sur les opportunités de création de la structure. Ensuite, le deuxième chapitre présente l'unité de production que nous comptons mettre en place. Enfin, le troisième chapitre aborde l'évaluation du coût, la présentation des modalités de financement et l'étude de la rentabilité du projet.

CHAPITRE 1 : LES OPPORTUNITES DE YELI'S TOMATOES

Dans ce chapitre, il est question de l'étude de marché du projet à travers le diagnostic externe et le diagnostic interne.

1. DIAGNOSTIC EXTERNE

Le diagnostic externe est une recherche d'informations relative à l'environnement sur deux niveaux : le macro-environnement et le microenvironnement.

1.1. Analyse du macro-environnement

L'analyse du macro-environnement se fera par le biais de la méthode PESTEL en termes d'opportunités et de menaces. L'environnement d'une entreprise tourne autour de plusieurs facteurs qui peuvent influencer directement ou indirectement son activité. Le PESTEL est un des outils d'analyse environnementale les plus utilisés. Il retient six grands facteurs et nous permettra d'identifier leur influence (opportunités et menaces) sur notre activité ou sur notre agence. Il va également contribuer à la facilitation de la mise en place d'une bonne stratégie interne.

1.1.1. Politico-légal

Certaines décisions politiques vis-à-vis de la société ont rendu plus souples le développement de l'agriculture, spécifiquement de la filière horticole maraîchère et de sa transformation.

Ces actions sont nombreuses, dans la suite de notre étude nous essaierons de faire une synthèse de ces dispositions.

1.1.1.1. Politique agricole de la Côte d'Ivoire

L'agriculture, cheville ouvrière de l'économie ivoirienne, a été pendant longtemps un secteur désorganisé en Côte d'Ivoire. Cette anarchie dans le système agricole a eu pour conséquence, dès la fin de la décennie 1980, la crise cacaoyère et la dégénérescence de la production. Bien que quelques normes aient été adoptées pour régler certains secteurs agricoles, notamment la loi sur le foncier de 1998, les conflits intempêtes liés au monde agricole et bien d'autres n'ont cessé de gangrener l'agriculture ivoirienne (Ministère de l'agriculture de Côte d'Ivoire, 2016).

C'est sans nul doute dans l'optique de régler le secteur pour combler le vide juridique et éradiquer tous ces fléaux que le projet de Loi d'Orientation Agricole en Côte d'Ivoire (LOACI) a été voté le 9 juillet 2015. A travers cette loi, le gouvernement ivoirien a pris à bras le corps la

question de la sécurité alimentaire et de la nutrition, afin d'empêcher la survenance d'une crise alimentaire comme celle de 2010.

La loi baptisée « loi SANGAFOWA » du nom du ministre ivoirien de l'agriculture, se définit comme un texte traitant de l'ensemble des questions relatives à la politique de développement agricole. Les objectifs d'une telle loi sont multiples, à savoir la sécurisation des investissements dans le secteur agricole, la consolidation de l'agriculture dans sa capacité de créer des emplois, la prévention et la gestion des risques liés à l'agriculture et à la gestion des fonciers ruraux, l'accessibilité aux intrants et équipements agricoles, etc.

Au-delà de ces objectifs, il en découle plusieurs avantages : politique et économique. La politique agricole sur la diversité des cultures est réaffirmée et elle incite à l'investissement agricole en Côte d'Ivoire. A cela, l'on peut ajouter la politique de valorisation du métier de l'agriculteur et de modernisation du secteur.

Au plan économique, nous retiendrons qu'elle renforce l'organisation économique du secteur. Mieux, elle garantit des revenus conséquents et réguliers aux paysans ivoiriens. Encore mieux, avec cette loi, les paysans ivoiriens ne risquent plus de se faire extorquer.

Le monde agricole se réjouit du prix d'achat des produits qui ne vacille presque plus. C'est ce que l'on a pu retenir au plan des avantages.

Pour maintenir ces avantages, des structures de promotion existent dans le but de conduire cette initiative du gouvernement.

1.1.1.2. Les structures d'accompagnement du secteur de la tomate en Côte d'Ivoire

Plusieurs structures sont en charge de l'organisation, de la recherche et du financement de la filière horticole maraîchère en Côte d'Ivoire. Il s'agit notamment du Ministère de l'Agriculture du pays, de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER), du Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) et du Fonds Interprofessionnel de Recherche et de Conseil Agricole (FIRCA).

1.1.1.2.1. Le ministère de l'agriculture

Le Ministère de l'agriculture est l'organe de tutelle du secteur agricole. Il effectue un certain nombre d'actions (actions à incidence directe sur les populations, actions tournées vers la création d'un environnement propice au développement rural, etc.) suivant un plan préalablement défini avec plusieurs autres ministères, mène des programmes d'urgence sur instruction du Président de la République et exerce une politique agricole à travers des réformes

pour la relance dudit secteur. Le Ministère de l'agriculture est également chargé de la politique halieutique, forestière et alimentaire.

1.1.1.2.2. L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) assure l'encadrement technique des producteurs agricoles par un réseau de conseillers agricoles sur le terrain. Il apporte également un appui direct aux groupements de producteurs sur les aspects économiques, financiers et de commercialisation des produits agricoles. L'ANADER 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 et des programmes adaptés pour assurer un développement.

1.1.1.2.3. Le Centre National de Recherche Agronomique

Dans le cadre de son mandat de structure chargée de mettre en œuvre la politique nationale en matière de recherche agricole, le Centre National de Recherche Agronomique (CNRA) conçoit et exécute des programmes de recherche, conformément à la politique agricole de la Côte d'Ivoire, afin de proposer des solutions technologiques durables pour le développement de l'agriculture et de l'agro-industrie en Côte d'Ivoire.

Dans son rapport de 2013, il continue de mener des activités de recherche sur la culture de la tomate. Et, celles-ci portent principalement sur l'amélioration du rendement de la tomate en Côte d'Ivoire, l'étude des maladies et de leurs vecteurs, l'évaluation des variétés de tomates et la mise au point de techniques de cultures.

1.1.1.2.4. Le Fonds Interprofessionnel pour la recherche et le Conseil Agricoles (FIRCA)

Le Fonds Interprofessionnel pour la recherche et le Conseil Agricoles est un instrument professionnel au service des filières de production et des pouvoirs publics chargés de financer les programmes de recherche appliquée, de conseil agricole, de formation aux métiers et renforcement des capacités des organisations agricoles et forestières. Il finance les programmes d'intérêt général mais ne finance pas les structures ou des opérateurs individuels. Il n'accorde pas de prêts individuels ou collectifs non plus.

A partir de 2005, le FIRCA a mis en œuvre, à l'issue d'une planification participative, des programmes de développement des filières de production végétale et animale, essentiellement axés sur la génération de technologies, le transfert et la diffusion de technologies et la professionnalisation des acteurs des filières. A fin 2012, un total de dix-huit (18) filières sur

dix-neuf (19) programmées a bénéficié de la mise en œuvre d'au moins un projet. Parmi celles-ci, nous pouvons citer les cultures maraîchères et légumières essentiellement composées d'aubergine, de piment, de gombo et de tomate.

1.1.2. Economique

L'émergence, est devenue la référence centrale du discours politique dans plusieurs pays africains, où elle semble s'être substituée à un autre référent, le développement. Parfois, ce dernier est réduit à une simple notion de performance macro-économique. La Côte d'Ivoire n'est pas en marge car elle connaît des progrès importants ces dernières années depuis les récentes crises qui ont jalonnées l'environnement du pays (Rapport Fonds Monétaire International, FMI, 2013).

Dans cette section, nous traiterons de la vision économique de la Côte d'Ivoire et du pan occupé par l'agriculture, spécifiquement de la filière horticole maraîchère dans cette vision, du cadre institutionnel, juridique et de l'environnement bancaire et financier d'accompagnement du secteur privé et de l'état du secteur agro-alimentaire en Côte d'Ivoire et de la transformation de la tomate.

1.1.2.1. Présentation de la vision économique et agricole de la Côte d'Ivoire

L'Economie ivoirienne a été l'objet de réflexions profondes aux lendemains de la crise socio-politique. Les actions entreprises par le gouvernement Ivoirien visant à promouvoir le développement du secteur privé à travers la conception et la mise en œuvre d'une vision prospective accompagnée d'une stratégie déterminée pour la croissance et le développement du pays sont nombreuses.

Depuis quatre ans, la Côte d'Ivoire connaît un succès économique impressionnant, illustré par une croissance rapide du PIB. En effet, cette 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, cette dernière s'établit à 9.2% en 2013 et de 8.3% en 2014 (Institut National de Statistique, INS, 2013-2014).

Depuis la fin de la crise post-électorale, la priorité des autorités est l'application de politiques visant à encourager une croissance forte et inclusive. Elles se sont traduites par la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) de 2012 à 2015 puis celui de 2016 à 2020 afin de faire de la Côte d'Ivoire, un pays émergent à la fin de la seconde phase.

Ces plans prévoient quatre (4) escaliers 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 matières premières, l'exportation de capitaux et l'exportation de connaissances.

Dans cette lancée, le secteur agricole n'est pas en marge car des actions prioritaires sont prévues par le PND, actions parmi lesquelles l'on compte le développement des cultures, le renforcement du potentiel des produits d'exportation (développement des cultures non traditionnelles d'exportation), la promotion et la mécanisation de l'agriculture et la création de petites unités de transformation de produits agricoles (PND, page 63).

1.1.2.1.1. Place de la filière tomate en Côte d'Ivoire

Depuis très longtemps, les populations autochtones de Côte d'Ivoire cultivent autour des cases des tomates, des piments et des aubergines, destinés à la consommation familiale. D'activité agricole marginale, le maraîchage est devenu depuis les années 1980-1990 une production spéculative non négligeable dans les systèmes de production, conduisant à une véritable spécialisation régionale et saisonnière. Les activités de production de ces cultures occupent une frange importante de la population constituée de près de 60% de femmes et de jeunes des zones urbaines et périurbaines (Programme National d'Investissement Agricole, PNIA, 2015). Les principaux produits maraichers cultivés en Côte d'Ivoire sont : la tomate, le gombo, l'aubergine, l'oignon, le piment, le concombre, la courgette et la carotte.

L'importance de la filière est de plus en plus grandissante. Cela se traduit par des actions déjà menées par le gouvernement ivoirien puis des actions spécifiques envisagées dans le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA).

1.1.2.1.2. Actions du gouvernement avant le PNIA

Au plan national, quelques projets ont été exécutés ces dernières années pour améliorer la production des légumes en zones urbaines. On peut citer le projet sur l'horticulture urbaine et périurbaine, en cours depuis 2001 dans les villes de Yamoussoukro et de Bingerville, qui bénéficie de l'appui de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Food and Agriculture Organisation, FAO).

Au niveau de la recherche, entre 2006 et 2008, deux projets ont été menés, l'un sur l'amélioration durable des productions des légumes feuilles et le second sur la promotion des légumes traditionnels dans les zones urbaines et périurbaines de Côte d'Ivoire. Un projet d'étude de faisabilité de la culture maraîchère hors sol (hydroponique) a été mené avec succès en 2008 dans la commune de Treichville avec l'appui de la FAO. Grâce à l'engouement suscité par cette nouvelle technologie, le gouvernement vient de bénéficier d'un programme de

coopération technique pour le renforcement des capacités institutionnelles et d'appui à l'installation de modules hydroponiques à Abidjan.

Il faut noter que le plan directeur pour le développement de l'horticulture en Côte d'Ivoire, élaboré en 2005, a inscrit l'horticulture urbaine et périurbaine comme une priorité dans les activités à mettre en œuvre (Ministère de l'agriculture en Côte d'Ivoire, PNIA, 2015).

1.1.2.1.3. Actions spécifiques envisagées dans PNIA

Les actions prévues au niveau de la filière maraîchère portent principalement sur le renforcement des systèmes de production, de multiplication, de diffusion et de contrôle de la qualité des semences. Il s'agit principalement du développement des programmes de recherche, de l'amélioration de l'accès aux petits matériels d'irrigation, de l'amélioration de la maintenance des aménagements et équipements d'irrigation, de l'amélioration des conditions de stockage et de conservation des produits agricoles, du renforcement des capacités des producteurs et de leurs organisations, de l'amélioration de l'organisation de la commercialisation primaire des produits agricoles, de l'accroissement de la production de maraîchers, de la construction d'infrastructures commerciales et de la création de pistes de desserte et amélioration de l'état des routes rurales (PNIA, 2015).

Ces actions font de la filière, un secteur en pleine croissance et donc une opportunité pour des investisseurs.

1.1.2.2. Présentation des secteurs de l'industrie agro-alimentaire et de la transformation de la tomate en Côte d'Ivoire

Eprouvée par une décennie de crise, la Côte d'Ivoire a amorcé en 2012 un nouvel élan économique avec un taux de croissance du PIB en 2014 estimé à 8,3 %. L'agriculture demeure le moteur de cette économie avec 66% des recettes d'exportation, 27% du PIB, et fait vivre, avec l'agro-industrie, près des deux tiers de la population du pays (PNIA, 2010). La diversification et la modernisation de l'agriculture constituent l'un des quatre piliers du Plan National de Développement qui vise à faire de la Côte d'Ivoire un nouveau pays industrialisé d'ici 2025 (RCI PND, 2012).

Cette section fera l'objet de la présentation du secteur agro-industriel en Côte d'Ivoire, de l'état du secteur de la transformation de la tomate et des contraintes liées à cette transformation.

1.1.2.2.1. Présentation du secteur agro-industriel en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire est la 8ème puissance industrielle africaine en valeur absolue et 10ème en Valeur Ajoutée (VA) industrielle par habitant, avec un secteur secondaire représentant un peu

plus de 25% d'un PIB national de 11 669 milliards FCFA en 2011. L'industrie ivoirienne repose sur un socle d'activités parmi les plus diversifiées de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), qui incluent dix grandes sous familles : les produits pétroliers, le binôme gaz-électricité, l'agro-industrie, le bois, le textile, la chimie, les matériaux non métalliques, la métallurgie et ouvrages en métaux, le BTP et enfin les industries d'assemblage. L'agro-industrie (notamment la petite industrie agroalimentaire) et la construction pèsent pour près de 60% de l'emploi industriel total (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) & Ministère de l'Industrie de Côte d'Ivoire, 2012).

Malgré ce poids, l'agriculture qui occupe une place importante dans l'économie ivoirienne, reste faiblement industrialisée.

L'objectif du gouvernement est de créer de la valeur ajoutée à l'horizon 2020 afin que ce secteur contribue à hauteur de 40% du PIB. Un ensemble de mesures a été adopté pour atteindre cet objectif (Germain TANO, 2013).

1.1.2.2.2. Présentation du secteur de la tomate de la transformation de la tomate en Côte d'Ivoire

Nous présenterons la filière tomate avant d'aborder la situation de sa transformation en Côte d'Ivoire pour enfin relever les contraintes liées à cette transformation.

1.1.2.2.2.1. Présentation du secteur de la tomate

La présentation de la filière tomate se fera à travers sa production, sa consommation et sa commercialisation sur le territoire Ivoirien.

En Côte d'Ivoire, la production globale de tomate a été estimée à environ 35 000 tonnes en 2013. Celle-ci provient de plantations étendues sur quelques 3 300 ha soit 16% de la superficie agricole totale. Cette production ainsi que les surfaces couvertes par les tomates arbustes ont presque doublé depuis une trentaine d'années (18 000 tonnes et 1 700 ha en 1985) (FAOSTAT, 2013).

Tableau 1 : Evolution de la superficie et de la quantité de tomates produite en Côte d'Ivoire

Années	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Superficies	2 163	2 600	2 700	2 750	2 850	2 950	3 300	3 195	3 200	3 300
Production	25 393	26 235	27 101	27 959	28 798	30 180	31 241	32 364	33 528	34 734

Source : FAOSTAT, calculs de l'auteur. (<http://faostat3.fao.org/compare/F>, Consulté le 23/05/2016.)

La tomate est une culture à cycle assez court donnant un haut rendement. L'intérêt pour le secteur, dans le pays, est de plus en plus grandissant. Elle offre dès lors de bonnes perspectives

économiques. Cet intérêt pour la filière a permis d'enregistrer quelques progrès notamment une augmentation des quantités produites et mais aussi une amélioration de la qualité des produits. En effet, la production de tomate a constamment évolué sur les dix (10) dernières années allant de 25 393 tonnes en 2004 à 34 734 tonnes en 2013 (FAOSTAT, 2013).

Malgré cette tendance haussière de la production, fort est de constater que sa culture ne permet pas à la Côte d'Ivoire d'être autosuffisante du fait des avaries après récolte (Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire, 2010). Cette production sur ces dix (10) dernières années, varie entre 22 000 et 35 000 tonnes, doublée d'une très forte importation pour satisfaire la demande car le besoin annuel en fruits frais et produits dérivés y est estimé à plus de 100 000 tonnes, soit un taux de couverture des besoins par la production d'un tiers (rapport CNRA, 2013). Cette faible productivité crée un déficit structurel au niveau de l'offre des produits à base de la tomate (Minagra, 1993).

En général, les tomates directement récoltées sont bien aimées par les populations. Mais, ce sont des fruits très périssables qui nécessitent une conservation au frais. Mais cette technique, qui dépend de la maturité de la récolte et de sa variété est coûteuse en énergie, ne peut garder la tomate au-delà de cinq (5) semaines selon l'Institut International du Froid (1973). Les résultats sur les travaux de recherche de conservation des fruits et légumes en atmosphère contrôlée (riche en gaz carbonique) de l'Institut des Technologies Alimentaires (ITA, 2000), montrent que l'on peut arriver à une durée maximum de conservation de quarante-cinq (45) jours pour la tomate.

Il faut, de ce fait, opter pour d'autres sources de conservation.

1.1.2.2.2. La situation de la transformation de tomates en Côte d'Ivoire

Nous présenterons la situation de la transformation de tomate en Côte d'Ivoire et les facteurs qui pourraient être à l'origine de cette situation.

En Côte d'Ivoire il n'existe pas d'industrie de transformation de tomates jusqu'à présent. Cependant, une convention de partenariat a été signée en décembre 2015 entre la société ivoirienne AGRONOMIX et deux investisseurs italiens de la société SELFGLOBE pour l'implantation d'une usine de transformation de tomates et de conditionnement de produits vivriers destinés à l'exportation. Mais avant cette convention, il y a eu en mars 2014, une initiative de constitution d'une « société de tomate » en Côte d'Ivoire. L'objet de la société était la production de tomates et la transformation industrielle en produits semi-finis et finis notamment, le triple concentré, le double concentré, la pâte, le jus, le ketchup, la poudre et la

tomate pelée et autres produits vivriers , la mise en emballages de tomates et autres produits vivriers , l'installation et l'exploitation d'une unité industrielle de production de pâte de tomates et dérivés et autres produits vivriers , la recherche et le développement de la culture de tomates et autres produits vivriers , l'importation et l'exportation.

Il existe de ce fait un gisement d'opportunité dans le secteur qui devrait être exploité.

1.1.3. Sociaux

La population ivoirienne a connu une évolution importante ces dernières années. Elle affiche des indicateurs démographiques qui rendent favorables l'environnement social pour le produit que nous projetons offrir.

En effet, selon le rapport de Deloitte en 2015 qui fait état du fait qu'en 2060, la population en Afrique aura plus que doublé, et 1,1 milliard de personnes feraient partie de la classe moyenne. Plus de 450 millions d'africains sont âgés de 15 à 30 ans : cette jeunesse va jouer un rôle majeur, car elle aspire à un plus grand choix de produits alimentaires. La Côte d'Ivoire fait partie des pays dans la sous-région qui n'est pas en marge de cette situation.

Cette hypothèse se conforte par le rapport du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) 49% de la population vit en milieu rural contre 51% en milieu urbain. Au niveau de la structure de cette population par âge, le RGPH fait mention de 55,7% dont l'âge varie entre 15 et 64 ans et de 2,5% pour les personnes de plus de 65 ans.

De ces constats, cela constitue un gisement d'opportunités pour tout promoteur désireux d'investir dans les produits destinés à l'autoconsommation, la purée de tomate n'étant pas en marge de cela.

1.1.4. Technologique

Les nouvelles technologies sont en plein essor et sont de plus en plus adoptées par un grand nombre de la population ivoirienne. Les téléphones portables sont devenus une nécessité que chaque individu doit se procurer pour mener sa vie au quotidien. Nous allons tirer profit de cette tendance afin de toucher le maximum de client à travers des applications, des messages d'information ou même des appels publicitaires. Aussi, utilisation de plus en plus des réseaux sociaux comme facebook, twitter, whatsapp, snapchat etc., peut nous être très utile dans notre stratégie de communication ou de distribution. Pour des clients qui désirent mieux connaître nos produits, des pages et des sites internet seront créés pour leur faciliter cela.

Cependant, notre ambition d'utiliser les nouvelles technologies comme canaux de distribution peut être gangrenée par le manque de la culture du E-trading (commerce en ligne) suite au manque de confiance en ce qui concerne les modalités de livraison.

1.2. Analyse du microenvironnement

L'analyse du microenvironnement consiste à rechercher des informations relatives aux caractéristiques du marché à travers l'étude de la demande, de l'offre ainsi que de la concurrence. Le marché représente l'ensemble des offreurs résidents et étrangers.

1.2.1. Demande

Elle représente l'une des conditions de base pour l'étude d'un marché. L'analyse de la demande nous permettra d'étudier la clientèle et surtout son comportement vis-à-vis de nos services. Elle nous amènera ainsi à aborder les notions de l'identité des clients, les critères motivant ses habitudes de consommation de nos produits ainsi que la sensibilité du prix. Pour y parvenir nous allons analyser la demande actuelle, les tendances actuelles de la clientèle et l'évolution de la demande à travers l'importation des produits dérivés à base de tomate, spécifiquement, la tomate concentrée.

La demande sera étudiée à travers l'analyse des habitudes de consommation de la tomate concentrée en Côte d'Ivoire.

1.2.1.1. Etude du comportement du consommateur de tomate concentrée en Côte d'Ivoire

À la vue de la préférence pour le concentré de tomate par la population ivoirienne, il est judicieux d'appréhender l'ensemble des facteurs qui motivent ce choix. Pour percevoir cela, nous procéderons à une enquête. Toutefois, il faut au préalable choisir une méthodologie adéquate.

1.2.1.2. Méthodologie de l'étude de la demande

Notre méthodologie comprend une technique de collecte de données et une méthode d'échantillonnage.

1.2.1.2.1. Technique de collecte de données

Nos clients potentiels étant les populations ivoiriennes, la technique de collecte de données retenues est l'enquête et a été menée par un questionnaire. Le questionnaire a été uniquement composé de questions fermées en vue d'analyser les critères qui motivent la consommation de

la tomate concentrée, les difficultés rencontrées dans l'approvisionnement du produit et les sommes que les populations sont prêtes à déboursier pour bénéficier de notre produit, etc.

Une fois le questionnaire préparé, nous l'avons administré par le biais d'internet (Annexe A).

1.2.1.2.2. Méthode d'échantillonnage

Pour notre projet, c'est la quasi-totalité de la population ivoirienne qui est visée. Il faut de ce fait retenir une méthode d'échantillonnage qui puisse représenter fidèlement la population globale. L'échantillon doit avoir de forte chance d'être représentatif en s'assurant de la représentativité de tous les sous-groupes de la population. En outre, la méthode d'échantillonnage doit permettre de réduire les coûts. De ce fait, pour notre étude nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage stratifié ou la méthode des quotas.

Trois (3) strates ont été retenues : l'âge, le sexe et le lieu d'habitation (Abidjan et hors d'Abidjan).

En effet, selon le rapport du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2014, la Côte d'Ivoire compte 22 671 331 habitants dont 11 708 244 hommes, environ 52%, et, 10 963 087 femmes, environ 48%, avec une répartition de 21% vivant à Abidjan et 79% vivant hors d'Abidjan. Au niveau de la structure de la population par âge, le RGPH fait mention de 55,7% dont l'âge varie entre 15 et 64 ans et de 2,5% pour les personnes de plus de 65 ans.

Toutefois, certaines considérations doivent être faites avant la constitution définitive de notre échantillon. Dans nos cultures, peu d'hommes s'adonnent à la cuisine, ainsi pour un souci de fiabilité des résultats de l'enquête, nous interrogerons plus de femmes que d'hommes. Beaucoup d'adultes, aussi, sont réfractaires à tout produit industriel (cubes Maggi, bouillons, etc.) venant en appoint aux sauces locales. En outre, la consommation du concentré de tomate est plus importante dans les villes que dans le milieu rural.

Toutes ces considérations faites, notre échantillon sera constitué d'une population majoritairement jeune (de 18 à 30 ans), en grande partie de femmes (soit au moins 60%) et localisée pour la plupart dans une ville (soit 70% à Abidjan).

1.2.1.3. Résultats de l'étude

Le projet d'implantation d'une unité industrielle de transformation de tomate en Côte d'Ivoire a été bien reçu par nos interlocuteurs. Ces derniers nous ont manifesté cela à travers leurs avis favorables et des conseils. En effet, l'objet du questionnaire que nous avons administré visait à déterminer les motivations de consommation de la purée de tomate en Côte d'Ivoire. Les variables, entre autres, relatives à ces motivations sont : le goût, la disponibilité, le prix et l'emballage. De plus, le questionnaire nous a permis de déceler les difficultés rencontrées par

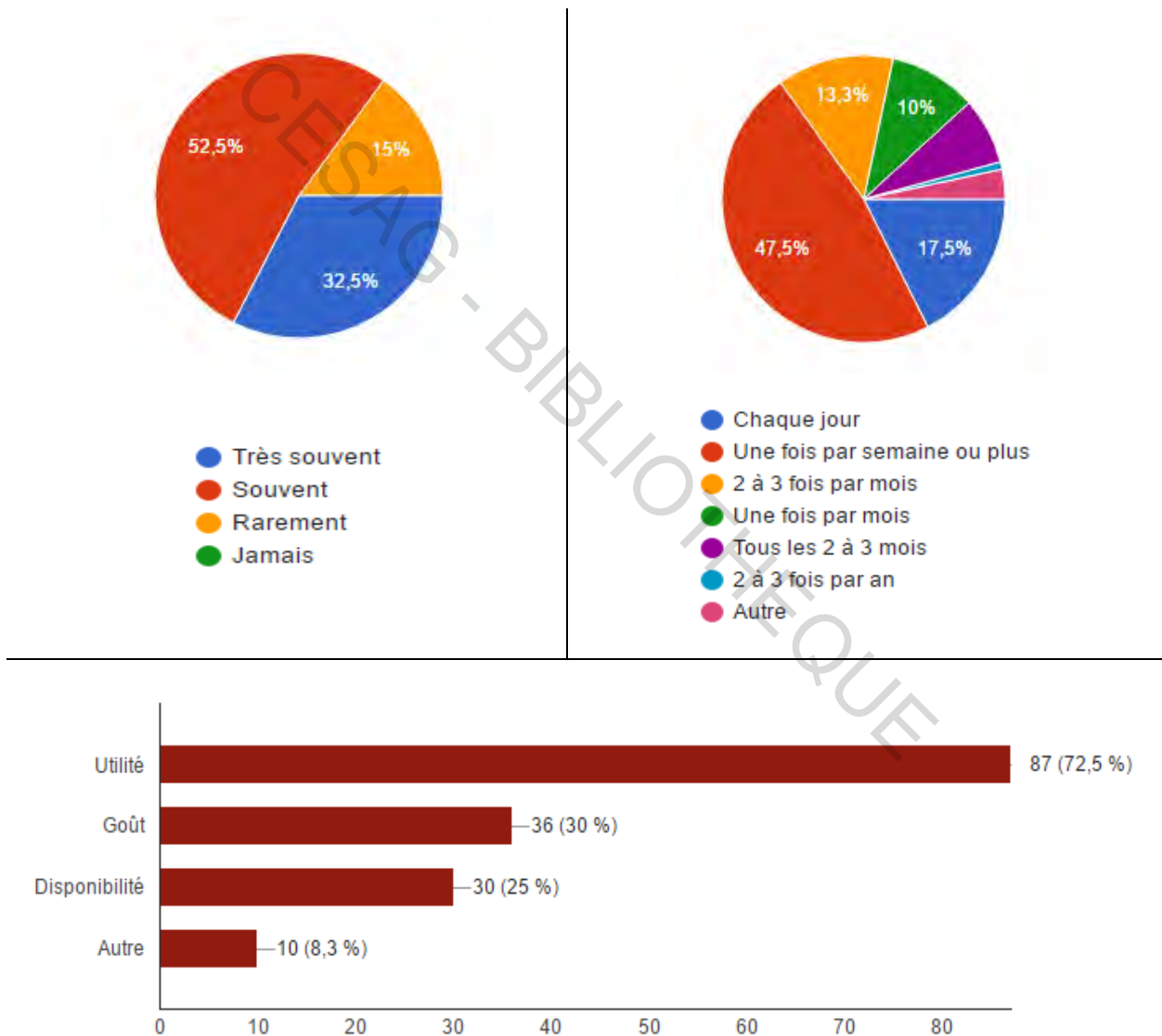
les clients dans l'approvisionnement du concentré de tomate mais également leur disposition à payer ce produit.

Nous avons soumis notre questionnaire à 120 personnes qui nous ont fourni les résultats suivants.

1.2.1.3.1. Fréquence de consommation de la tomate concentrée

Les informations collectées du questionnaire adressé à nos potentiels clients sur la fréquence de consommation du concentré de tomate sont illustrées par ces graphiques.

Tableau 2 : Fréquence et motivation globale de consommation de la tomate concentrée en CI



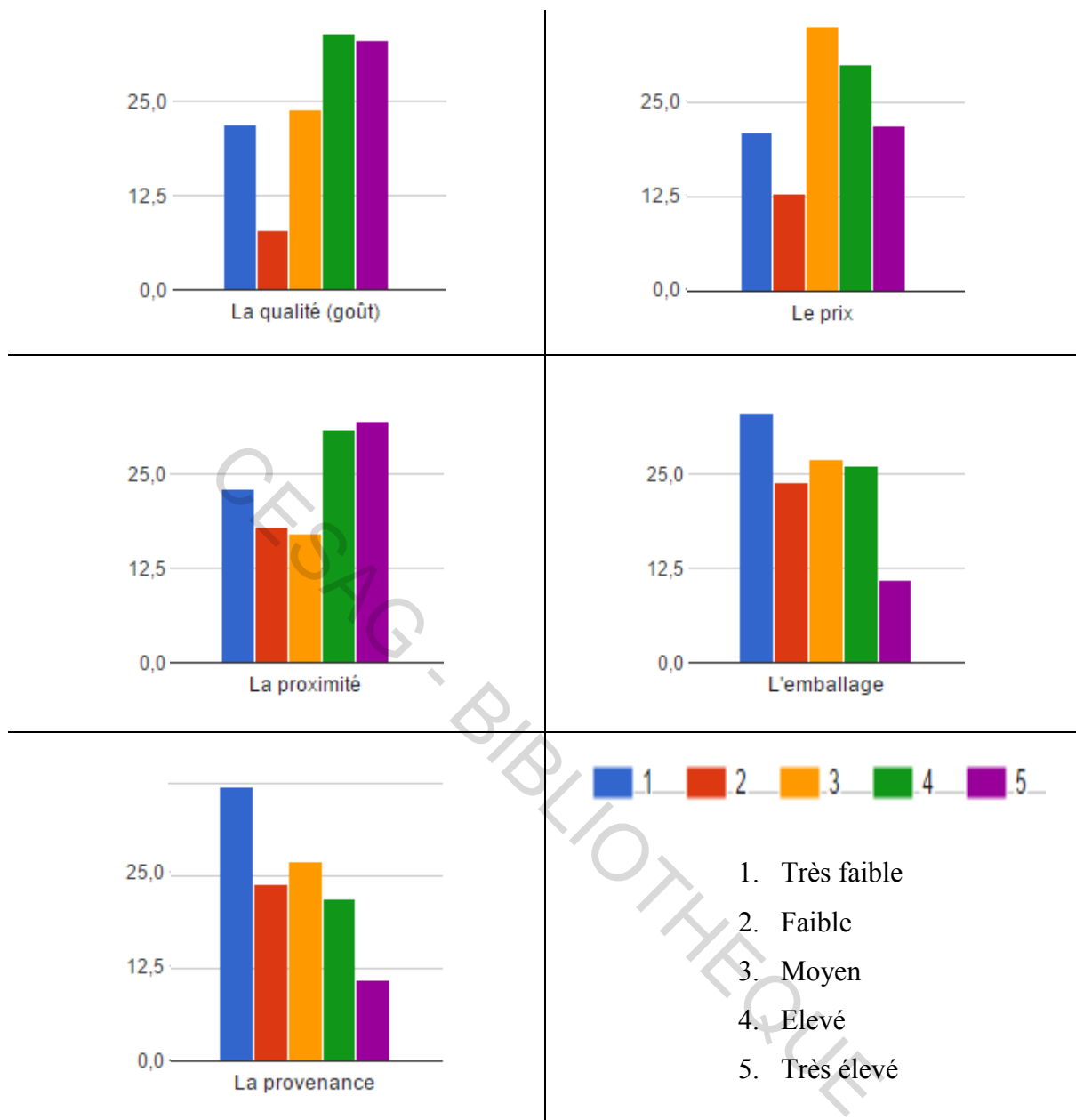
Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur

Sur la population interrogée, tous sont unanimes sur le fait de consommer la tomate concentrée. Plus de trois quart (3/4), soit les 85% estiment consommer le produit souvent, c'est-à-dire chaque jour pour certains, plus d'une fois par semaine pour la plupart et 2 à 3 fois par mois pour d'autres. Le reste, les 15% estiment consommer le produit rarement, autrement dit, une fois par mois pour la plupart, tous les deux (2) à trois (3) mois pour certains et deux (2) à trois (3) fois par an pour d'autres.

De ces éléments, nous pouvons conclure que la population ivoirienne dans sa totalité consomme le concentré de tomate. Environ trois quarts (3/4) de la population estiment que ce qui motive ce rythme de consommation est surtout l'utilité. En effet, la purée de tomate vient en appoint à certains légumes et épices dans la préparation des sauces.

Les critères qui motivent le choix de ces marques de grande consommation sont définis dans les graphiques ci-après.

Tableau 3 : Critères motivant le choix d'une marque de tomate concentrée.

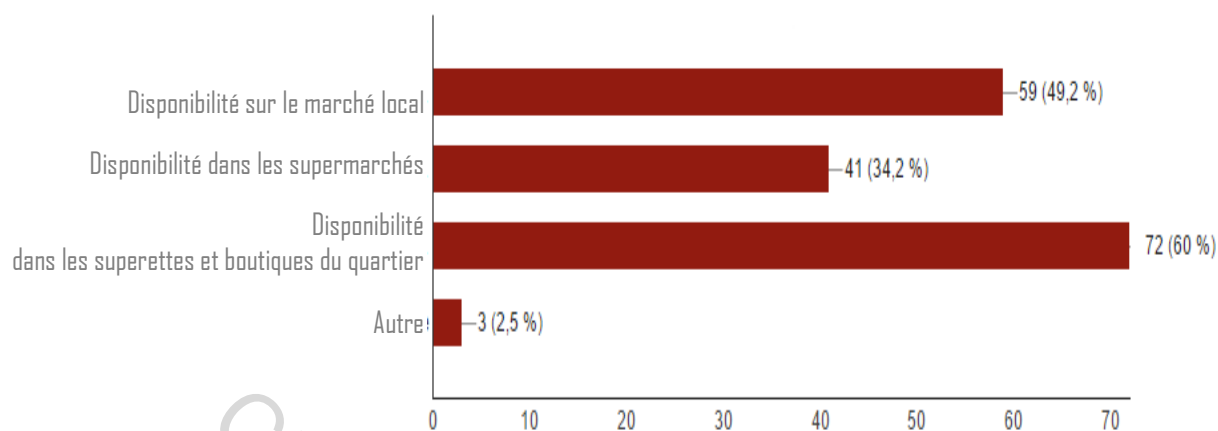


Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

La moyenne des différentes notes attribuées à chaque critère donne : 3,425 pour la qualité (goût), 3,18333 pour le prix, 3,28333 pour la proximité, 2,675 pour l'emballage et 2,575 pour la provenance. De ces chiffres, nous constatons que la population accorde peu d'importance à la provenance du produit (qu'il soit produit localement ou importé). Celle-ci est beaucoup plus portée sur le goût de la purée de tomate qui doit être de très bonne qualité selon elle, sa proximité c'est-à-dire disponible en tout temps et n'importe où et son prix qui doit être relativement accessible.

Le critère de la proximité a été détaillé dans le graphique ci-après.

Figure 1 : lieux de disponibilité de la tomate concentrée en CI



Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

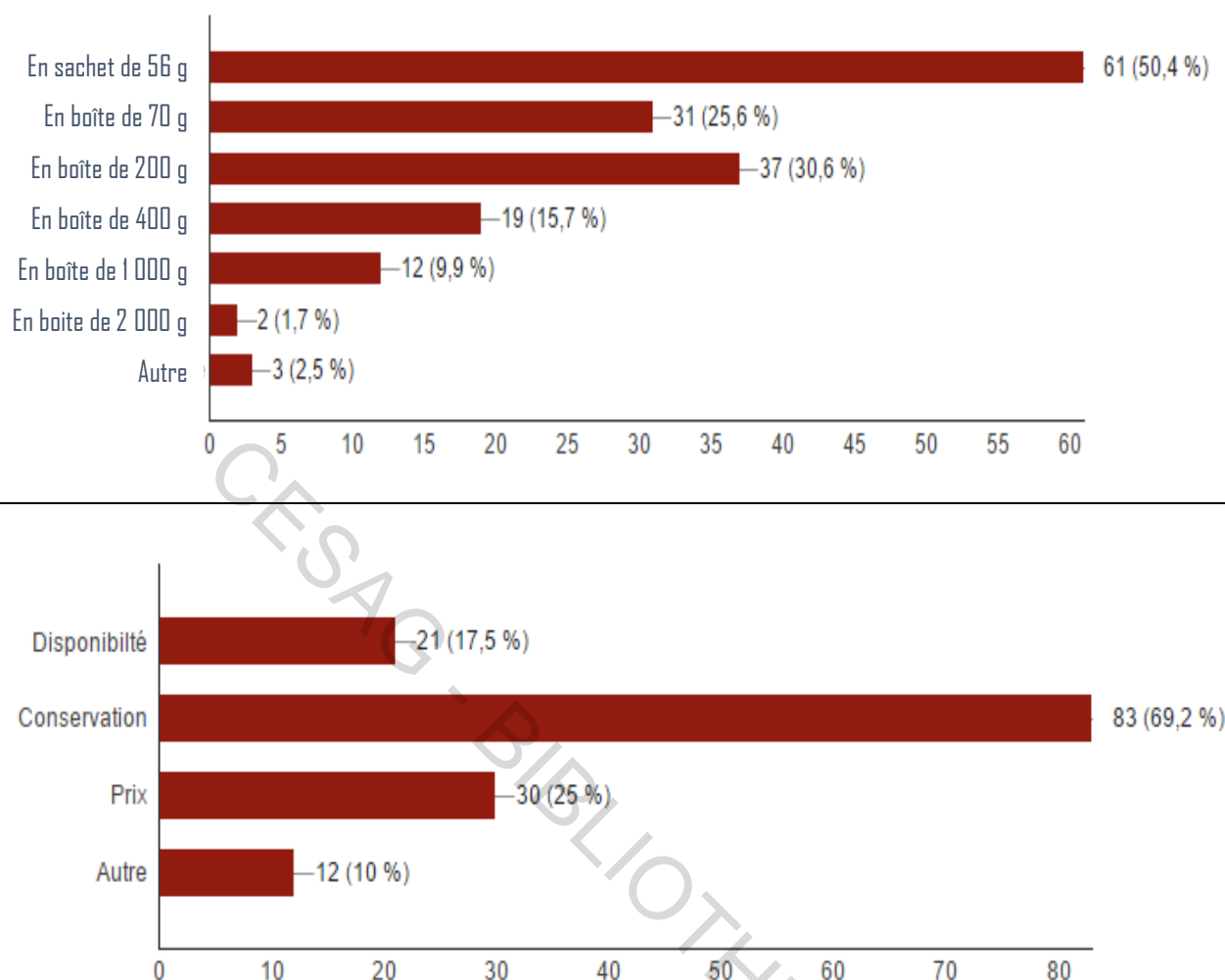
L'analyse du graphique nous montre encore une fois l'importance de la proximité du produit. En effet les populations aiment retrouver leur produit avant tout dans les superettes et boutiques des quartiers, ensuite sur les marchés locaux puis dans les supermarchés. En somme, le produit doit pouvoir être présent dans tous les espaces des produits de grande consommation.

Après avoir étudié l'offre de la tomate concentrée sur le marché ivoirien et les critères qui motivent le choix des principaux marques en montrant par-dessus tout, l'importance de la proximité pour les ivoiriens, nous avons pu relever quelques difficultés dans l'approvisionnement du produit.

1.2.1.3.2. Difficultés d'approvisionnement du produit

Les informations collectées sont les suivantes :

Tableau 4 : Choix du format et difficultés d'approvisionnement de la tomate concentrée



Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

Concernant les formats choisis, notre enquête révèle que la moitié de la population préfèrent les petits formats avec le sachet de 56 g en tête puis la boîte de 70 g. Ensuite, viennent les formats de taille moyenne dans la proportion de 30% avec les boîtes de 200 g et de 400 g. Les grands formats c'est-à-dire les boîtes de 1 000 g et 2 000 g sont, de loin, les moins appréciés.

La raison principale expliquant ces choix est la conservation. En effet, en tenant compte des chiffres⁷ de l'Institut National de Statistique (INS) sur le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire, il serait possible que la plupart des consommateurs ne disposent pas de réfrigérateur mais aussi

⁷ Une enquête sur le niveau de vie des ménages (ENV) montre le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire est situé à 46,3% soit 58,8% en milieu rural contre 35,5% en milieu urbain. (INS, 2015).

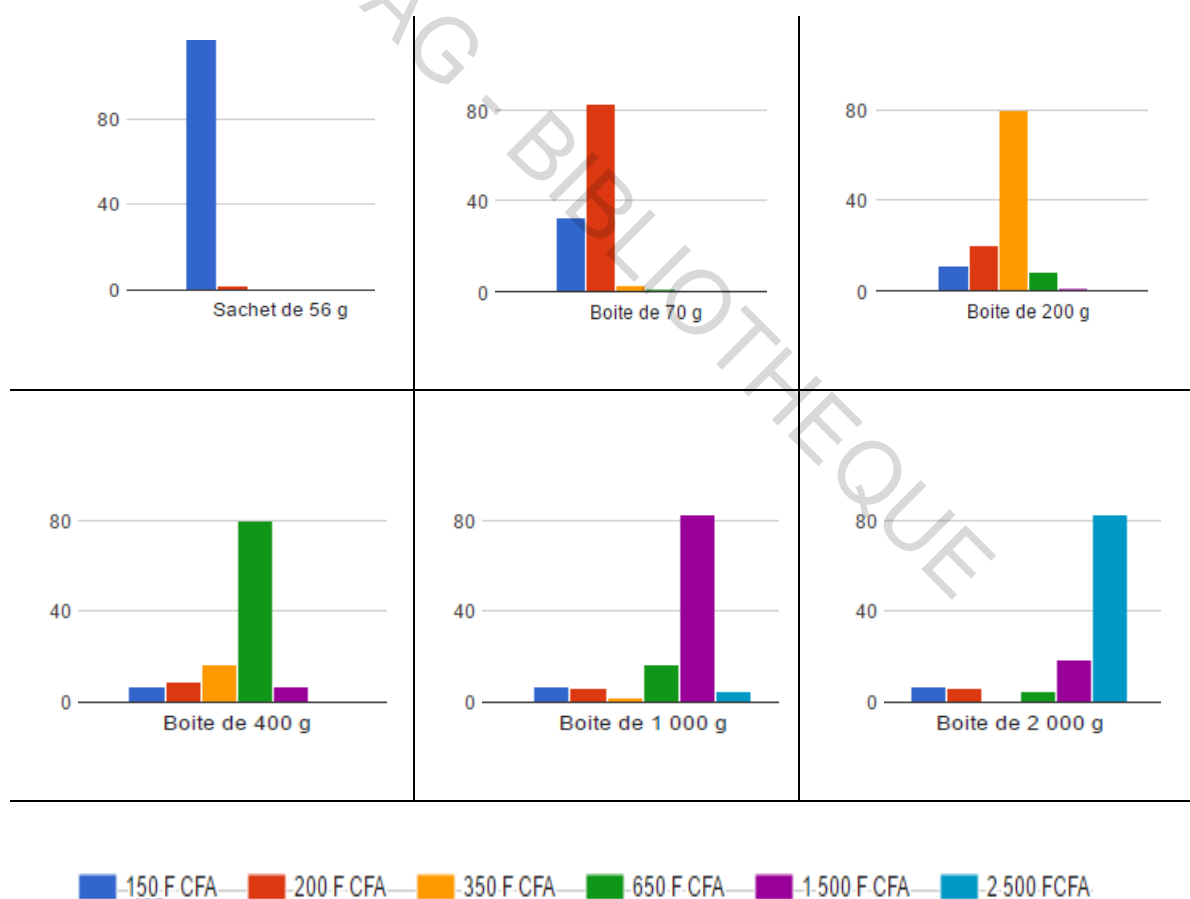
ne consomment pas la totalité du contenu des boîtes qu'ils ouvrent. Et, nombreux sont ceux, qui pour pallier au problème de conservation du produit, ont une préférence pour les modèles réduits (sachet de 56 g et les boîtes de 70 g, 200 g et 400g). La marque « *Top Chef* » demeure, dès lors, la plus appréciée car sur le marché elle est la seule qui propose tous les formats de modèle réduit.

L'analyse du graphique nous fait aussi mention du fait qu'un prix élevé pourrait être un facteur dissuasif du choix d'un produit. Toutefois, nous n'avons pas manqué de recueillir des informations sur ce troisième (3^{ème}) critère.

1.2.1.3.3. Disposition à payer des consommateurs de tomates concentrées

Les informations collectées du questionnaire sont les suivantes :

Tableau 5 : Montants des prix maxima que les populations sont prêtes à payer



Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

Ces graphiques nous permettent de faire une synthèse sur l'intérêt porté par les populations sur les montants maxima qu'ils seront prêts à investir. Ainsi, comme nous le montrent les graphiques, la quasi-totalité des personnes interrogées proposent 150 F CFA comme prix maximum pour les sachets de 56 g. Et, au moins 80 personnes (soit les 75% de la population) interrogées proposent les prix maxima suivants pour les autres formats : 200 F CFA pour la boîte de 70 g, 350 F CFA pour la boîte de 200 g, 650 F CFA pour la boîte de 400 g, 1 500 F CFA pour la boîte de 1 000 g et 2 500 F CFA pour la boîte de 2 000 g.

Ces montants maxima qui ont été proposés pour l'enquête ont été obtenus à partir des prix maxima pratiqués par les différentes marques actuelles sur le marché. En tenant compte de cette sensibilité des populations au critère prix, la détermination de nos prix ne pourrait s'abstenir. Il s'agira d'un prix par lequel nous comptons satisfaire la quasi-totalité de la population.

La collecte et l'analyse des données obtenues à l'aide de nos questionnaires, nous permettent d'être confiant quant aux parts de marché que nous pourrions capter. Les différentes catégories de personnes interrogées ont, pour la plus grande majorité, montré un intérêt pour notre offre à travers un certain nombre de critères. Il s'agissait entre autres, de la qualité du concentré que nous aurons à proposer qui doit être de très bonne qualité, de sa disponibilité dans les espaces de produits de grande consommation (superettes et boutiques du quartier, marché locale et supermarché) à un prix qui doit être relativement accessible. D'autres n'ont pas manqué de nous prodiguer des conseils et recommandations sur la proposition d'un produit de premier choix différent de celui commercialisé par Nutri, producteur de « *Top Chef* ».

Après l'étude de marché, il est important de présenter la concurrence.

1.2.2. Offre

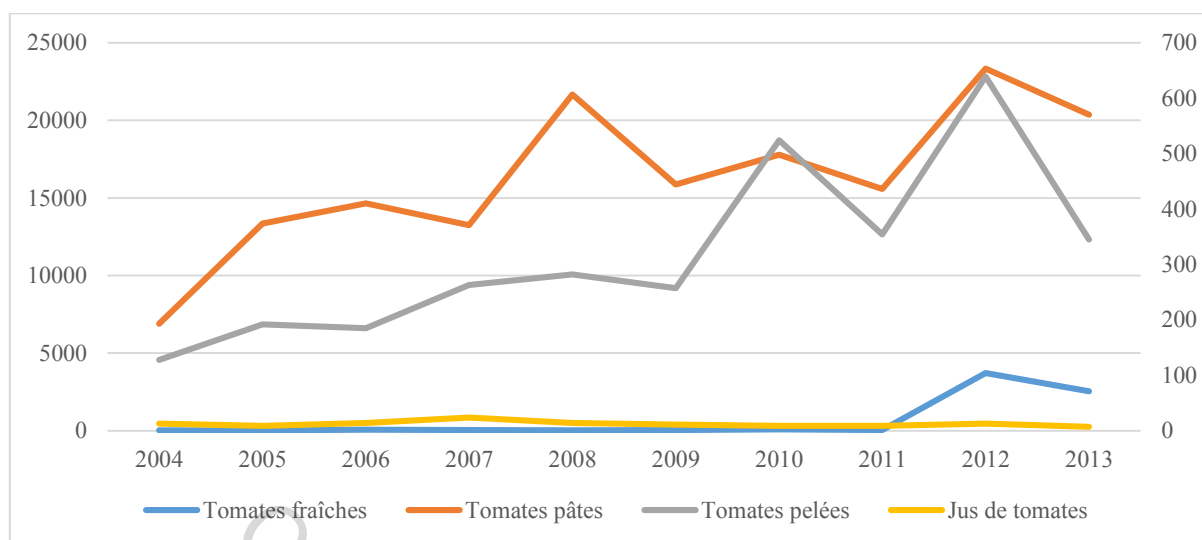
Il n'existe pas d'offre locale, toutefois, pour répondre aux besoins de la population l'offre existante n'est qu'importée.

Dans cette section nous montrerons la place de la tomate concentrée dans l'importation des produits dérivés de la tomate en Côte d'Ivoire puis nous présenterons les origines de cette importation, la situation de sa consommation en Afrique de l'Ouest et les principales destinations des gros exportateurs dans cette zone.

1.2.2.1. Importation des produits dérivés de la tomate en Côte d'Ivoire

Deux produits dérivés à base de tomate sont plus ou moins connus sur le marché Ivoirien. Le graphique nous fait l'état de cette situation.

Figure 1 : Importation des produits dérivés à base de tomate en Côte d'Ivoire

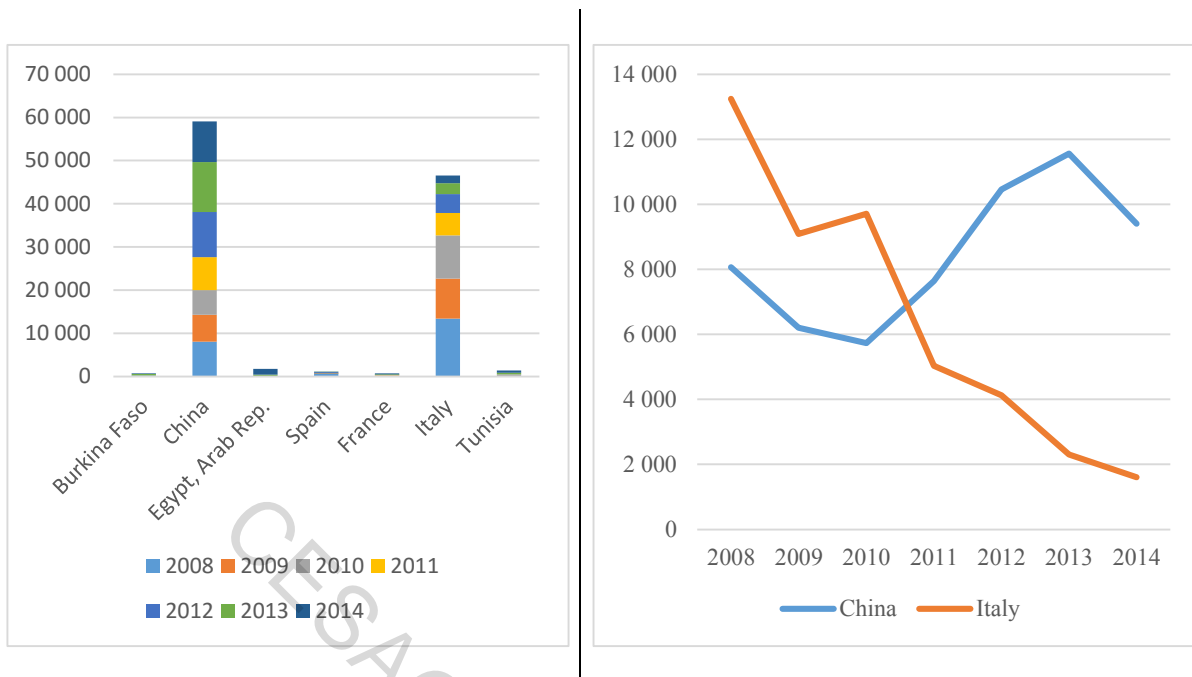


Source : données FAOSTAT, calcul de l'auteur (<http://faostat3.fao.org/compare/F>, Consulté le 10/06//2016).

L'analyse du graphique nous enseigne que le concentré de tomate est de loin le plus connu. Depuis 2003, l'importation de ce produit dérivé n'a cessé de croître. La quantité importée a plus que doublé. En effet, il passe de 7 000 tonnes en 2003 à 23 338 tonnes en 2012. La principale raison est que la tomate concentrée est consommée par toutes les catégories sociales en Côte d'Ivoire. Elle vient en appoint à la tomate de table pour la préparation des sauces. Sa consommation est plus importante dans les villes que dans le milieu rural. Elle existe dans différentes boîtes standards de 56 g à 2 200 g.

Dans la suite de la section, nous montrerons que le besoin existe et jusque-là uniquement satisfait par les pays étrangers.

Figure 2 : Exportateurs de tomates concentrées en Côte d'Ivoire



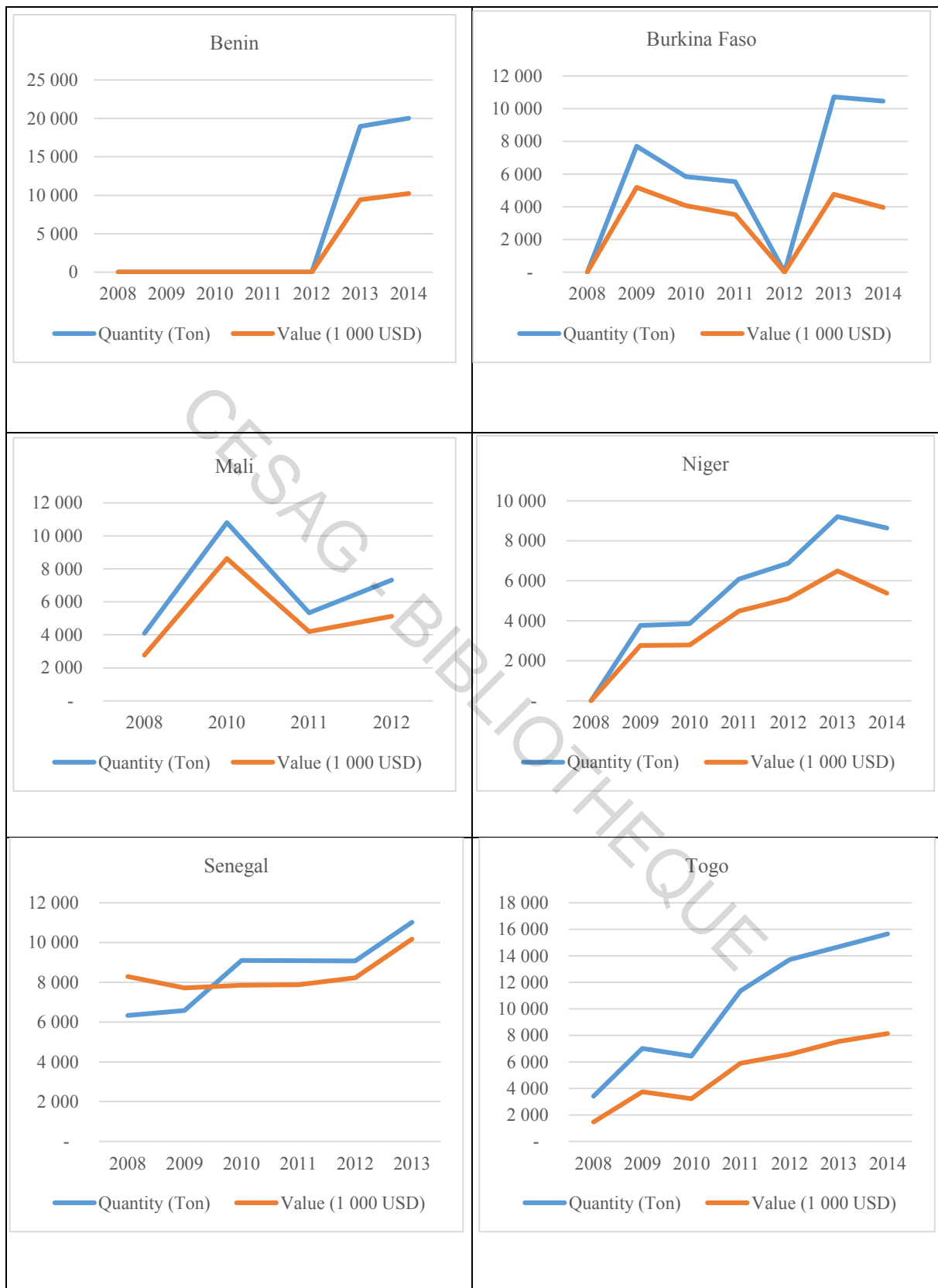
Source : données WITS, calculs de l'auteur (2016).

Les importations de tomates concentrées en CI fluctuent entre 15 000 et 23 000 tonnes de 2008 à 2014. En effet, le concentré de tomate demeure l'apanage des populations en milieu urbain, une population qui croît sans cesse au fil des années (RGPH, 2014-2015), d'où cette forte demande. Deux pays principaux constituent les fournisseurs de ce produit en Côte d'Ivoire. Il s'agit de la Chine et de l'Italie. Toutefois la valeur globale des importations de l'Italie a tendance à baisser au détriment celle de la Chine qui connaît une augmentation. Une situation qui pourrait s'expliquer par le fait que les prix proposés par la Chine soient relativement bas par rapport à ceux de l'Italie.

1.2.2.2. Les importateurs de tomates concentrées en Afrique de l'Ouest autre que la Côte d'Ivoire

Tout comme la Côte d'Ivoire, plusieurs autres pays en Afrique de l'Ouest importent les produits dérivés de la tomate, précisément, la tomate concentrée.

Tableau 6 : Importation de tomates concentrées dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine



Source : données WITS, calculs de l'auteur (2016).

Ces différents graphiques nous montrent que la demande de tomates concentrées dans l'espace UEMOA a tendance à augmenter avec le temps. En 2012, le niveau des importations de chaque pays va au-delà de 6 000 tonnes. En 2014, ce niveau atteint même les 18 000 tonnes pour certains pays comme le Bénin et le Sénégal, soit trois (3) fois leur niveau, deux années auparavant.

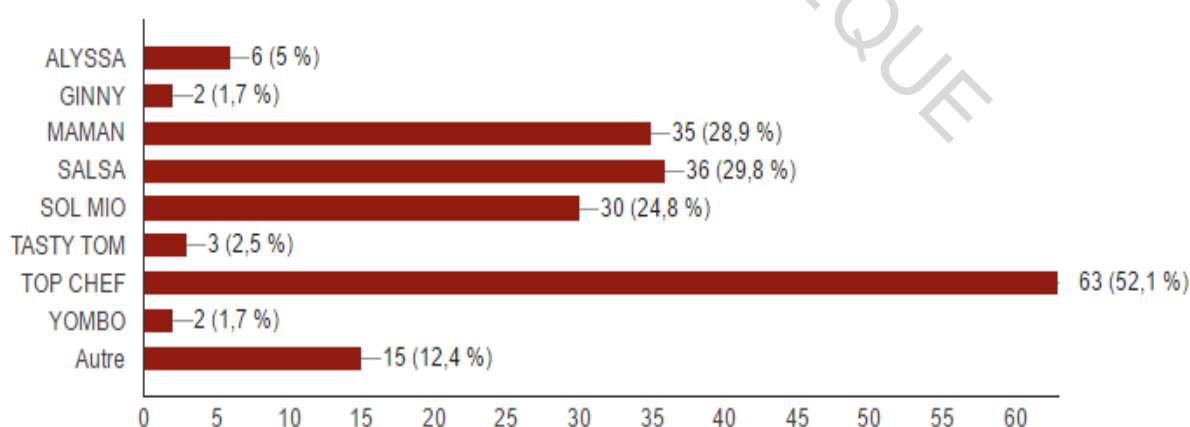
Ces différentes évolutions montreraient des perspectives plus que positives de la consommation de la tomate pâte dans la sous-région les années à venir. Cette hypothèse se conforte par un rapport de Deloitte en 2015 qui fait état du fait qu'en 2060, la population en Afrique aura plus que doublé, et 1,1 milliard de personnes feraient partie de la classe moyenne. Plus de 450 millions d'africains sont âgés de 15 à 30 ans : cette jeunesse va jouer un rôle majeur, car elle aspire à un plus grand choix de produits alimentaires. De ce constat, cela constitue un gisement d'opportunités pour tout promoteur désireux d'investir dans ces produits, la purée de tomate n'étant pas en marge de cela.

Après avoir présenté le niveau de l'offre du concentré de tomate en Côte d'Ivoire, puis en Afrique de l'Ouest nous montrerons par la suite les marques existantes sur le marché (ivoirien surtout, du fait que c'est cet environnement qui fait l'objet de notre étude.

1.2.2.3. Marques de tomate concentrée sur le marché ivoirien

La figure ci-après nous donne un aperçu des différentes marques existantes.

Figure 3 : Marques de tomates concentrées sur le marché Ivoirien



Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

Ce graphique nous montre qu'il existe sur le marché ivoirien plus d'une dizaine de marques de tomates concentrées. La marque « Top Chef » est la plus demandée avec 52,1%. Ensuite, viennent les marques « Salsa » et « Maman » qui se valent en termes de niveau de

consommation avec environ 30% chacune. Il s'en suit la marque « Sol Mio » en quatrième (4ème) position avec environ 25%.

1.2.3. Concurrence

L'intensité concurrentielle est étudiée à travers les cinq forces de Porter dont chaque composante représente une menace pour l'entreprise. Et son appréciation est faite par la suite à travers l'échelle de Likert.

1.2.3.1. Menace liée à la rivalité des concurrents

La rivalité entre les différents fournisseurs de tomates concentrés en Côte d'Ivoire est belle et bien existante et d'une envergure faible. Ceci est dû à l'existence d'une dizaine de marques étrangères (un nombre pas très conséquent) sur le territoire ivoirien, toutes, spécialisées dans le double concentré de tomate, pour une démographie qui augmente plus que l'offre. Ainsi, les parts de marché sont relativement égales, autour de 30%. De plus, les prix sont stables sur l'ensemble du marché. Dès lors, la menace reste faible.

1.2.3.2. Menace liée aux produits de substitution

La menace liée aux produits de substitution est faible. En Côte d'Ivoire, à défaut d'utiliser le concentré de tomate, certaines personnes ont recours à la tomate fraîche écrasée pour leur sauce. Toutefois, cette méthode, tant bien même qu'elle soit utilisée, n'empêche généralement pas l'usage du concentré de tomate qui vient en appoint pour donner beaucoup plus de couleur ou de goût aux mets. De ce fait, cela ne constitue pas de menace.

1.2.3.3. Menace liée aux nouveaux entrants

Le marché est en croissance, et, il incite des promoteurs se lancer dans cette activité. En effet, les dispositions politiques, réglementaires et légales prises par le gouvernement, depuis 2012, dans l'accompagnement d'unité de transformation de produits agricoles semblerait porter des fruits.

Une convention de partenariat a été signée en décembre 2015 entre la société ivoirienne AGRONOMIX et deux investisseurs italiens de la société SELFGLOBE pour l'implantation d'une usine de transformation de tomates et de conditionnement de produits vivriers destinés à l'exportation. Mais avant cette convention, il y a eu en mars 2014, une initiative de constitution d'une « société de tomate » en Côte d'Ivoire. L'objet de la société était la production de tomates et la transformation industrielle en produits semi-finis et finis notamment, le triple concentré, le double concentré, la pâte, le jus, le ketchup, la poudre et la tomate pelée et autres produits

vivriers , la mise en emballages de tomates et autres produits vivriers , l'installation et l'exploitation d'une unité industrielle de production de pâte de tomates et dérivés et autres produits vivriers , la recherche et le développement de la culture de tomates et autres produits vivriers , l'importation et l'exportation.

Malgré les contraintes liées à la réalisation d'un tel type de projet, dont, la disposition des fonds nécessaires, des initiatives sont entreprises. Il n'est certes, pas très aisé de se lancer dans ce type d'activité, toutefois, cela représente une menace assez élevée pour nous.

1.2.3.4. Menace liée à la négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients est très faible. En effet, compte tenu de la demande potentielle actuelle et future, le nombre élevé de clients nous offre de grandes opportunités pour la promotion à l'utilisation de nos produits.

1.2.3.5. Menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs

La production de concentré de tomate exige l'utilisation de plusieurs inputs (les matières premières, le carburant, le sel, les emballages, l'eau et l'électricité) etc. En Côte d'Ivoire, les prestataires fournisseurs sont représentés en quantité importante, ce qui rend la fixation des prix très flexible car aucun fournisseur ne détient le monopole du marché bien qu'il y ait des leaders. La menace est faible.

Tableau 7 : évaluation de l'intensité concurrentielle, selon LIKERT

	1	2	3	4	5
<i>Rivalité concurrentielle</i>	x				
<i>Services substitués</i>		x			
<i>Nouveaux entrants</i>				x	
<i>Pouvoir de négociation des clients</i>	x				
<i>Pouvoir de négociation des fournisseurs</i>		x			
<i>Intensité concurrentielle</i>	[5;8]	[9;12]	[13;18]	[19;21]	[22;25]

Source : nous-même

Lorsque nous faisons l'addition des degrés de menace des cinq forces de Porter, on obtient une évaluation qui vaut 10. Ce nombre s'inscrit dans l'intervalle [9 ;12]. Nous pouvons ainsi conclure que l'intensité concurrentielle est faible dans ce marché.

2. DIAGNOSTIC INTERNE

Le diagnostic interne est un outil d'analyse des capacités et ressources de l'entreprise. Il nous permet d'évaluer le niveau de maîtrise de l'entreprise en termes de facteurs clés de succès prévisibles. Pour donc mieux organiser nos idées nous allons utiliser comme méthode l'analyse fonctionnelle puisque notre projet de création d'une unité industrielle de transformation de tomates en Côte d'Ivoire est à l'étape de gestation. L'analyse fonctionnelle comme l'indique son nom, consiste à passer en revue les grandes fonctions de l'entreprise en vue de déterminer les forces et les faiblesses. Elle se décline en trois étapes successives : détermination des fonctions ; définition des critères d'évaluation et mode d'évaluation. Pour ce dernier, on a trois choix : l'évaluation par rapport à la concurrence ; l'évaluation par rapport à un profil attendu de l'environnement et l'évaluation dans l'absolu sans tenir compte ni de la concurrence ni de l'environnement. Dans notre cas nous allons évaluer en fonction de la concurrence.

Tableau 8 : analyse fonctionnelle

Fonctions	Critère d'évaluation	Mode d'évaluation	
		Forces	Faiblesses
Commerciale & marketing	<i>Packaging (usage de pot de au lieu des boîtes)</i>	X	
	<i>prix (légèrement bas)</i>	X	
	<i>Accessibilité (produit sur le territoire national)</i>	X	
	<i>sécurité de nos produits</i>	X	
	<i>Positionnement</i>	X	
RH	<i>formation du personnel (partenariat avec le fournisseur du matériel de production qui sera en charge de la formation)</i>	X	
	<i>Professionnalisme</i>	X	
Production	<i>Technologie (usage d'une technologie moderne de SIEMENS)</i>	X	
	<i>connaissance de sa fonction (difficile d'avoir toute la maîtrise car il s'agit d'une entreprise naissante)</i>		X
	<i>évolution des prix inputs (carburant, matières premières)</i>		X

Source : nous-même

3. SYNTHÈSE DES ANALYSES MACRO ET MICRO

C'est la synthèse des deux précédentes sections abordées. Elle permettra de mettre en exergue les questions clés qui seront introduites dans les objectifs du marketing. Le SWOT (strengths, weaknesses, opportunities et threats) est un outil d'audit marketing qui nous permettra facilement de faire cette synthèse via la matrice SWOT.

Tableau 9 : synthèse SWOT

	Positif	Négatif
	<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Interne	Packaging (utilisation des pots)	Méconnaissance de la filière
	Qualité du produit	Coût d'implantation élevé
	Prix (légèrement bas)	Construction des relations de confiance
	Accessibilité	
	Sécurité de nos produits	
	Positionnement	
	Formation du personnel	
	Professionalisme	
	Autonomie de gestion	
Externe	<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
	Adoption Programme National de Développement	Taux d'imposition fiscale relativement élevé
	Mise en place d'un Plan National d'Investissement	Prise de conscience de certaines personnes pour une ère d'optimisation financière
	Vote de la Loi portant Organisation de l'Agriculture	Absence de culture du e-commerce
	Mobilisation des structures d'accompagnement agricoles	Plusieurs textes réglementaires à respecter
	Emergence d'une classe moyenne	Manque de transparence chez les concurrents
	Développement de l'utilisation des nouvelles technologies	Saisonnalité de la matière première
	Souplesse de l'investissement en Côte d'Ivoire	Fluctuation du prix des inputs (carburants et matière premières)
	Concurrence faible	
	Climat stables (risque moindre de catastrophes naturelles)	
Partenariat avec SIEMENS (fournisseurs des matériels de production)		
Croissance démographique		

Source : nous-même

Ce premier chapitre s'est voulu une présentation de la filière horticole maraîchère, tout en étudiant l'opportunité de la transformation de la tomate à travers l'environnement externe, l'offre et la demande de concentré de tomate. Dans les lignes suivantes, nous axerons notre étude sur l'organisation des moyens nécessaires de notre unité de transformation de tomate concentrée : **Yeli's Tomatoes** que nous avons en projet de mettre en place.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : PRESENTATION DE L'UNITE DE PRODUCTION

Dans ce présent chapitre, il sera question de la présentation de l'unité de production de tomate concentré : **Yeli's Tomatoes (Y.T.)**. En clair, il s'agira de présenter, l'organisation, le fonctionnement et le plan des Ressources Humaines, l'étude technique du projet et la stratégie marketing à adopter pour positionner l'entreprise de façon durable sur le marché de la tomate concentrée.

1. MODALITES DE FONCTIONNEMENT

Yeli's Tomatoes, entreprise familiale et société privée de droit Ivoirien, sera spécialisée dans la transformation de tomates, notamment en Tomate Concentrée. Son principal produit est la tomate concentrée à destination du marché ivoirien et sous régional. **Y.T.** se veut une entreprise entreprenante et innovante, prête à participer à la création et à la conservation de la valeur ajoutée issue de la transformation de la tomate, tout en contribuant au développement industriel de la Côte d'Ivoire.

1.1. Justification du choix de notre mode de conservation

Nous aborderons les différentes techniques de transformation de la tomate, chacune avec ses avantages et ses inconvénients avant de proposer celle qui aura retenu notre attention.

1.1.1. Le séchage de tomate

Le séchage consiste à éliminer l'eau contenue dans la tomate jusqu'à une teneur acceptable pour une conservation à long terme. Il existe quatre méthodes de séchage : à l'air libre, solaire à convection naturelle, solaire à convection forcée et sous vide.

La première partie de l'opération consiste en la préparation des matières premières en les lavant, vidant de leur contenu de graines et les découpant en morceaux cubiques (à travers le lavage, le découpage et le trempage dans un bain de conservation). Puis viennent le triage et le broyage. Enfin la poudre de tomate est conditionnée.

Le grand avantage de cette technique est qu'elle est très simple et adaptable pour une exploitation à petite ou grande échelle.

L'inconvénient est que le séchage peut entraîner des pertes nutritionnelles plus ou moins grandes selon la nature du séchoir et même une contamination si le séchage est fait à l'air libre.

1.1.2. La conservation par le vinaigre

La conservation par le vinaigre consiste à augmenter l'acidité du milieu dans lequel sera plongée la tomate. Ceci entraîne une diminution du pH du milieu, inhibant ainsi la croissance

des microorganismes qui provoquent la détérioration de la tomate. C'est ainsi qu'après la préparation, la tomate est mise au vinaigre puis conditionnée par emboitage et pasteurisée. C'est une technique simple. Cependant, elle nécessite d'enlever le vinaigre lors de la consommation.

1.1.3. La fermentation

La fermentation consiste à faire subir à la tomate des modifications chimiques sous l'effet de microorganismes vivants. La tomate préparée est mise en fermentation par salage, par saumure puis pasteurisée. Après quoi, elle est conditionnée.

Pour réussir cette technique, il faut respecter des conditions précises et strictes. Elle consomme aussi beaucoup de saumure. Elle change le goût de la tomate et atténue la couleur rouge.

1.1.4. La conservation par appertisation (tomate pelée)

L'appertisation de la tomate consiste à conditionner la tomate fraîche sans sa peau de façon hermétique puis lui appliquer un traitement thermique. La mise en œuvre de cette technique exige de passer par une étape de prétraitement qui comprend le lavage, le triage, le calibrage, le parage et l'épluchage. Les autres opérations sont : l'emboîtement, le préchauffage et le jutage à chaud, la fermeture à chaud et la pasteurisation.

La tomate pelée est consommable directement. C'est une technique exploitable à divers échelons de production. L'inconvénient est qu'elle nécessite une main-d'œuvre qualifiée. Et, son emboîtement est aussi relativement cher.

1.1.5. Le jus de tomate

Le jus de tomate est obtenu après extraction et raffinage de la tomate préalablement broyée. Le filtrat est dosé et mixé puis soumis à un traitement thermique de stabilisation. Il s'agit d'une boisson. Le jus de tomate est utilisé dans les régimes diététiques. Sa richesse en antioxydants lui donne l'avantage d'être consommé sans modération. Malgré ces propriétés citées, il reste très méconnu dans nos habitudes alimentaires en Côte d'Ivoire.

1.1.6. La purée et le concentré de tomate

La différence avec le jus est le taux de matière sèche (le brix), et aussi c'est à ce jus qu'on fait subir une plus ou moins grande concentration (FAO, 2004). Cette opération est rendue plus efficace par le traitement thermique subi après le broyage. C'est une technique pratiquement industrielle du fait du concentrateur. Elle exige en ce sens beaucoup plus de ressources.

1.1.7. La conservation à frais

La conservation à frais consiste à stocker la tomate dans un milieu frais sans aucune transformation.

L'avantage est que la tomate est toujours fraîche et qu'on peut conserver aussi bien la tomate industrielle que la tomate de table et la tomate cerise.

Elle présente par ailleurs des inconvénients notoires, notamment, la durée de conservation est très courte (un mois), le délai de commercialisation très réduite (2 à 4 jours) et la consommation d'énergie est excessive.

1.1.8. Choix de la méthode de conservation

Parmi tous les procédés de transformation énumérés dans le précédent chapitre, nous nous sommes basés sur deux (2) critères pour choisir la technique de conservation appropriée. Il s'agit de : la stabilité du produit et la connaissance du produit sur le marché.

En effet, la stabilité des produits fabriqués dépend de leur teneur en eau résiduelle (FAO ; 1987). Le risque de prolifération des microorganismes susceptibles de causer des réactions de détérioration est proportionnel à cette teneur en eau. En tenant compte des chiffres⁸ de l'Institut National de Statistique (INS) sur le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire, il serait possible que la plupart des consommateurs ne disposent pas de réfrigérateur mais aussi ne consomment pas la totalité du contenu des boîtes qu'ils ouvrent. C'est le cas de la tomate concentrée. Il faut donc que le produit puisse demeurer stable pendant le délai de consommation. On peut pallier à cette exigence en optant pour les boîtes en bocaux de modèle réduit.

De plus, certaines des techniques énumérées ci-haut ne sont pas connues des consommateurs et d'autres laissent un goût non souhaitable.

Les statistiques (figure 2, page 27) sur l'importation de produits dérivés de la tomate montrent très bien que le concentré de tomate est largement en tête dans les habitudes alimentaires.

Toutes ces considérations faites, il apparaît que le concentré de tomate est le choix le plus approprié. L'unité projetée aura un rôle de substitution.

1.2. Missions, vision, valeurs, objectifs

Bien formulées, la mission, les valeurs, les objectifs et la vision d'une entreprise sont un outil efficace de mobilisation de ses ressources. Elles permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

⁸ Une enquête sur le niveau de vie des ménages (ENV) montre le taux de pauvreté en Côte d'Ivoire est situé à 46,3% soit 58,8% en milieu rural contre 35,5% en milieu urbain. (INS, 2016).

1.2.1. Missions

Les missions caractérisent la vocation et la raison d'être de **Yeli's Tomatoes**. Elles peuvent être déclinées en quatre (4) points : combler les exigences de sa clientèle en tomate concentrée de qualité ; satisfaire l'ensemble des parties prenantes à travers l'atteinte de résultats supérieurs ; contribuer à promouvoir une économie horticole durable et faire de son personnel l'artisan de son succès.

1.2.2. Vision

La société aura pour vision de " Se forger, se réaliser pour être le fer de lance, le leader, de l'industrie de la tomate et des produits dérivés de la tomate en Afrique. " Notre vision est de devenir le plus grand réseau de distribution des produits dérivés de la tomate dans la sous-région.

1.2.3. Valeurs

Yeli's Tomatoes a conscience de l'importance de sa vision et s'investit donc au maximum pour proposer la meilleure expertise possible. Pour respecter ce niveau d'exigence, les salariés de l'entreprise se retrouvent autour de valeurs communes qui sont :

- ❖ l'intégrité ;
- ❖ l'excellence ;
- ❖ la responsabilité et
- ❖ l'orientation client ;

1.2.4. Objectifs

Nos objectifs se déclinent en différents points suivants :

- ❖ mettre à la disposition du marché des produits répondant aux standards internationaux de qualité en la matière ;
- ❖ contribuer à l'économie Ivoirienne à travers l'industrialisation ;
- ❖ créer de nouveaux débouchés à la production de la tomate locale ;
- ❖ participer à la création et à la conservation de la valeur ajoutée.

1.3. Choix de la forme juridique

La Côte d'Ivoire est, depuis le 28 septembre 1995, membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui regroupe aujourd'hui, les 14 pays de la Zone Franc CFA, en plus du Comores, la République Démocratique du Congo et la Guinée Conakry.

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

Le statut juridique que choisie l'entreprise détermine, très largement, la vie de celle-ci. Il influence même la vie des associés. 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 du G.I.E. il s'agit notamment :

- ❖ de l'entreprise individuelle ;
- ❖ du GIE ;
- ❖ de la Société à Responsabilité Limitée (SARL),
- ❖ de la Société Anonyme (SA) ;
- ❖ de la Société en Nom Collectif (SNC) ;
- ❖ de la Société en Commandite Simple (SCS) ;
- ❖ de la société en participation et
- ❖ de la société de fait.

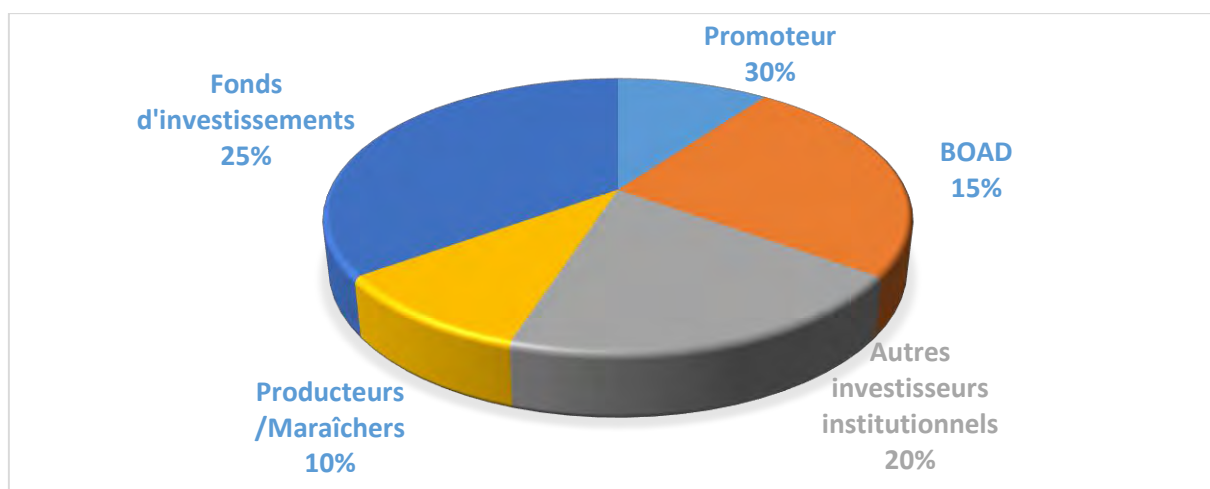
Chaque société possède ses propres avantages et inconvénients. Le choix de la structure doit donc correspondre aux objectifs de l'entrepreneur.

Yeli's tomatoes sera une société de capitaux de type Société Anonyme (SA). Cette forme juridique est celle qui, selon nos objectifs et motivations, offre le plus d'avantages et le moins d'inconvénients, dans la mesure où : elle est très crédible auprès des tiers ; elle jouit d'une grande capacité de mobilisation de fonds ; le risque n'est limité qu'aux apports et il y a la possibilité pour les actionnaires en principe de librement céder leurs actions.

1.4. Structure du Capital

Le capital social minimum, d'une SA, est fixé à 10.000.000 de F CFA, il est divisé en actions dont le montant nominal ne peut être inférieur à 10.000 F CFA. Le capital social de **Yeli's Tomatoes SA** est réparti selon la figure 5 (la détermination du montant sera développée au chapitre 3).

Figure 4 : Répartition du capital



Source : nous-même

Cette structuration du capital répond à un double objectif celui de faire participer les producteurs de la filière à la création de valeur et à l'élargissement de la chaîne de valeur mais également bénéficier de l'expertise financière et managériale des établissements financiers.

1.5. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. En outre, elle est un agencement entre les différents organes de l'entreprise. Ainsi au sein de **Yeli's Tomatoes**, nous avons : des organes opérationnels ; des organes fonctionnels ; des organes Etats-majors et la Direction Générale.

1.5.1. La Direction générale (DG)

Sous l'autorité du Directeur Général, la direction générale de **Yeli's Tomatoes** a pour rôle principale la définition de la politique et de la stratégie globale de l'entreprise. Elle doit pour ce faire définir les objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise ; superviser et gérer les moyens organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques afin de réaliser les objectifs assignés. L'audit interne et le contrôle de gestion sont rattachés à cette direction mais le secrétariat général est chargé d'assister ce dernier.

1.5.2. L'audit interne et Contrôle de Gestion (AI & CG)

L'audit interne a pour rôle de donner à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporter des conseils pour les améliorer, et contribuer à créer de la valeur

ajoutée. Associé à ce dernier le Contrôleur de Gestion, en position staff est chargé : d'établir le schéma directeur du budget, d'analyser la performance de **Yeli's Tomatoes**, d'élaborer des indicateurs de gestion et assurer leur suivi permanent, définir les objectifs et reportings, d'évaluer les activités et contribuer à la stratégie financière de **Yeli's Tomatoes** en appui du dirigeant.

1.5.3. La Direction Administrative et Financière (DAF)

Sous l'autorité du Directeur Administratif et Financier, la DAF, a pour principale mission de superviser la gestion financière de **Yeli's Tomatoes**. Elle est chargée notamment d'optimiser la gestion des sources de capitaux, de rechercher des financements, les utiliser dans une optique de rentabilité et de maîtrise des risques. Il doit également assurer les relations avec les apporteurs de capitaux et étant en étroite collaboration avec la Direction Générale. Au sein de la direction Financière, nous aurons les services suivants : le Service Administratif et de Gestion du Personnel (DF-SAGP), le Service Comptabilité et Finance (DF-C) et le Services Généraux (DF-SG).

1.5.4. La Direction Commerciale et Marketing (DCM)

Véritable fer de lance de **Yeli's Tomatoes**, la DCM, a pour mission principale l'élaboration et la mise œuvre de la politique Marketing et commerciale de la société. Elle est en charge : de la recherche de nouveaux débouchés, de l'augmentation du Chiffre d'Affaires ; de la définition des stratégies Marketing et commerciales ; de la Gestion de la Relation Client ; de la détermination des objectifs et moyens pour accroître la notoriété de l'entreprise et de sa marque.

En son sein, on y trouvera les services suivants : le Service Commerciale et Export (DCM-CE), le Service Marketing (DCM-SM) et le Service Logistique et Transport (SLT).

1.5.5. Direction Technique et Production (DTP)

La DPTSII, sera en charge :

- ❖ de la déclinaison de la stratégie industrielle sur le site de production, la stratégie d'innovation de **Yeli's Tomatoes** ;
- ❖ d'initier, de mettre en œuvre et de veiller au bon respect des procédures de veille et de suivi concernant l'ensemble des problématiques qualité, planifie et organise la production en tenant compte de tous les paramètres : coûts, quantités, délais, qualité, respect des règles d'hygiène et sécurité ;

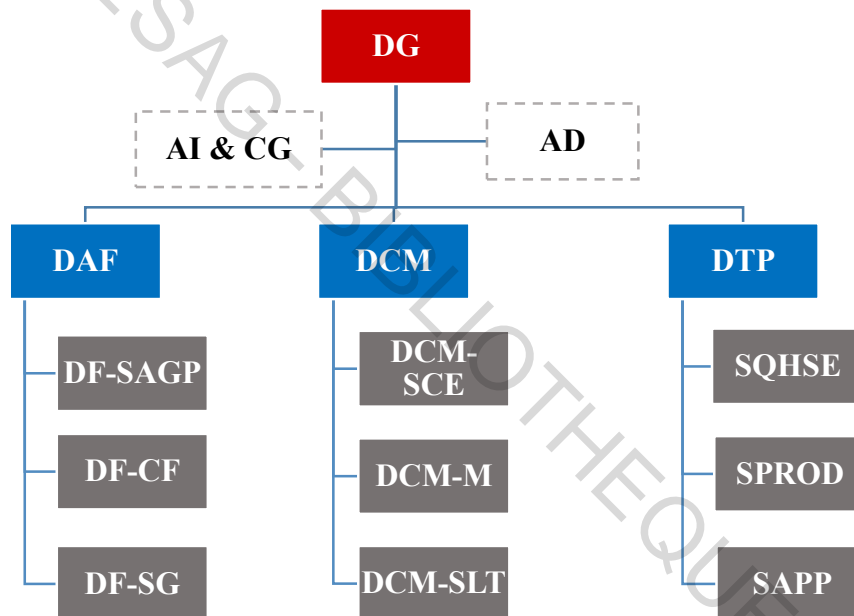
- ❖ de l'organisation et de la protection des Systèmes d'informations, pour assurer leur disponibilité continue et contribuer à la performance de l'entreprise ;
- ❖ d'assurer l'automatisation des équipements et des machines en utilisant la technologie informatique et faire dialoguer entre eux les systèmes de production.
- ❖ de gérer les approvisionnements en matières premières.

La DPTSII comprendra en son sein les services suivants : le Service Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement (SGHSE), le service de Production (SPROD) et le Service Approvisionnement (S-APP).

1.5.6. Organigramme de Yeli's Tomatoes

Le schéma suivant nous fait état des dispositions des différents organes précités.

Figure 5 : Organigramme de début de Yeli's Tomatoes (2017)



L'exercice du pouvoir au sein de **Yeli's Tomatoes**, comme le montre l'organigramme, sera selon la structure Staff and Line⁹ adoptée. Le mécanisme de coordination des tâches au sein de **Yeli's Tomatoes** reposera essentiellement sur la standardisation sous ses trois formes (des qualifications, des procédés et des produits). Le choix de la structure organisationnelle et du mécanisme de coordination se justifie par la nature et le secteur d'activité dans lequel nous exerçons.

⁹Cette structure s'est développée aux USA dans les années 70. Elle visait à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui agissent et chefs fonctionnels qui conseillent et influencent.

2. ETUDE TECHNIQUE DU PROJET

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

2.1. Choix de la zone d'implantation

Le choix de la zone d'implantation, dans la mesure où il détermine les conditions de pérennisation de l'entité, relève d'un choix stratégique. Ainsi, l'unité de transformation sera implantée en Côte d'Ivoire plus précisément dans la ville de Bouaké. En effet, situé au centre de la Côte d'Ivoire et à 350 km environ de la ville d'Abidjan, Bouaké bénéficie de nombreux atouts. L'économie de la ville, reste la troisième du pays après Abidjan et San-Pedro. Le PIB de Bouaké est de 0,758 milliards de dollars soit un peu plus de 3 %¹⁰ du PIB ivoirien.

De prime abord, la ville de par sa situation géographique s'impose comme un point de convergence stratégique qui bénéficie de la jonction des voies ferroviaires et routières entre le Mali, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire. De plus, elle est un carrefour de rencontres de première importance entre le Mali, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire. Ainsi, disposant d'infrastructures et d'équipements qui répondent pour l'essentiel aux besoins des régions voisines, elle est considérée comme un pôle régional.

A l'intersection entre les grands centres potentiels de commercialisation en Côte d'Ivoire, Bouaké est le point focal d'un réseau de villes du territoire ivoirien. De plus, notons que Bouaké à un taux d'urbanisation de 84% selon le RGPH 2014-2015 et dispose d'infrastructures nécessaires à l'acheminement des produits aussi bien en Côte d'Ivoire qu'au Mali et au Burkina Faso. En effet, l'analyse des données sur la production nationale de tomates montre que la tomate se cultive sur l'ensemble du territoire ivoirien¹¹. Et, le transport sur une longue distance de denrée très périssable comme la tomate n'étant pas recommandé, cette ville pourrait permettre un acheminement beaucoup plus aisé de la matière première pour notre unité industrielle auprès des différents producteurs des villes avoisinantes. Ce qui permettrait un meilleur suivi de ces derniers et une prévision de l'offre.

En outre, à l'intérieur du pays, Bouaké est l'unique ville industrielle. La ville a bâti cette notoriété grâce à bon nombres d'unités industrielles qui interviennent notamment dans la

¹⁰ <https://www.populationdata.net/pays/cote-divoire/>, consulté le 16/06/2016.

¹¹ Basé sur les bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.

transformation du coton, du textile, du tabac, du béton et dans l'extraction du diamant. Bien qu'ayant été fortement sinistrée ces années de crise militaro-politique, la ville tente de retrouver son dynamisme économique d'antan avec la réouverture des industries et le retour d'institutions financières.

En somme, Bouaké est située au carrefour des grands axes routiers et ferroviaires, et à la lisière de deux grandes zones à économies complémentaires, une situation géographique faisant d'elle un lieu privilégié d'échanges. Ce sont autant d'éléments justifiant de l'attrait économique de la ville de Bouaké.

2.2. Définition de la capacité de production de Yeli's Tomatoes

Il s'agit d'étudier la disposition générale de l'ensemble de l'usine. L'aménagement de l'unité de production sera en chaîne. Les principaux éléments sont l'unité de traitement, la direction, le garage, le laboratoire, les magasins de stockage (matières premières et produits finis) et les autres commodités (vestiaires, toilettes, etc.). L'idée principale qui préside à cette étude est qu'il s'agit d'une unité pilote qui est appelée à grandir. De ce fait, nous avons pour objectif de minimiser les investissements de départ. Au fur et à mesure des années, les bénéfices seront réinvestis.

Yeli's Tomatoes, implantée sur 5 000 m² de surface, aura une capacité installée de 6 000 tonnes / an. La production totale sur les 5 premières années est estimée à 21 000 tonnes avec 3 000 tonnes/an la première année soit 50% de sa capacité totale, 4 000 tonnes la seconde année soit environ 66,68% de sa capacité totale, 4 500 tonnes/an les deux années suivantes, soit 75% de sa capacité et 5 500 tonnes la dernière année, soit 91,67% de sa capacité. En moyenne, sur les 5 premières années, l'unité tournera à 70% de sa capacité.

Notre unité s'approvisionnera auprès des coopératives de producteurs et de maraîchers au prix bord champ moyen de 100 F CFA¹² le kilogramme. Aussi, du fait de la saisonnalité de la tomate, nous mettrons en place une politique de stockage permettant de palier à une quelconque rupture du produit sur le marché.

2.3. Disponibilité de la matière première

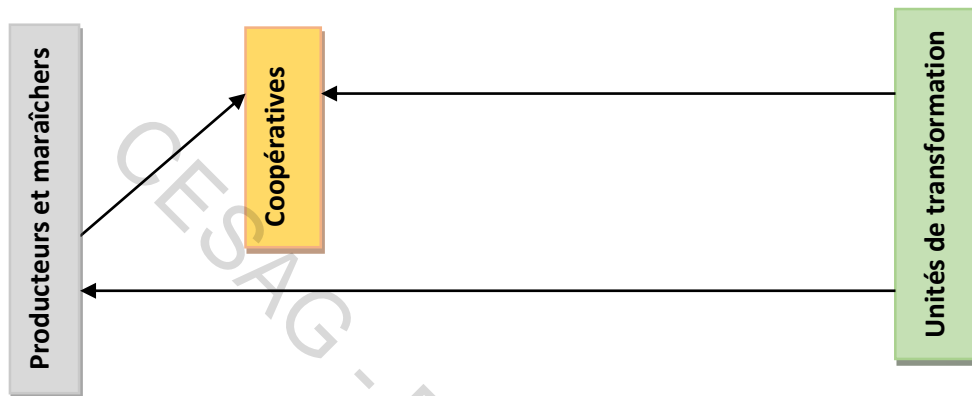
La disponibilité de la tomate fraîche ne constitue pas un problème pour tout industriel installé sur le marché Ivoirien. En effet, la production n'a cessé de croître depuis ces dix (10) dernières (de 2003 à 2012). Elle est estimée à environ 35 000 tonnes en 2012, et fait passer la Côte d'Ivoire de septième à cinquième producteur derrière le Bénin, le Togo, le Sénégal et le Burkina

¹²Bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.

Faso. (FAOSTAT, 2016). En outre, la proximité de la ville de Bouaké d'avec les zones de production de la tomate, constitue un atout majeur pour une industrie intervenant dans la transformation de cette matière première.

Nous avons opté pour deux principaux circuits d'approvisionnements de la tomate. On distingue celui des planteurs (individuel) et celui des coopératives de producteurs comme illustré sur la figure ci-dessous.

Figure 6 : Circuit d'approvisionnement de la tomate fraîche



2.4. Processus de transformation de la tomate

Il s'agit d'obtenir du concentré de tomate. La transformation comprend les opérations préliminaires, le traitement et le conditionnement.

2.4.1. Les opérations préliminaires

Les opérations préliminaires comprennent : la réception, le stockage de matières premières, le pesage, le lavage le triage et le parage.

La réception consiste à décharger les cageots de tomates dans véhicules les transportant. Pour un démarrage de l'usine, cette opération sera faite par des temporaires qui déchargeront les cageots et les transporteront dans le magasin de stockage de matière première (transit).

Tandis que le stockage de matières premières permet de stocker la tomate fraîche pendant un temps avant son entrée dans la chaîne de transformation. Ce temps doit être bien approprié car il permet le mûrissement de la tomate. Il suffit de laisser la tomate dans un local bien aéré.

Quant au pesage, il permet connaître la quantité des entrants (input) avant qu'ils ne rentrent dans la chaîne de transformation. A l'aide d'une bascule¹³, on mesure le poids des tomates input. Ces données permettront aussi de faire les calculs de rendement.

Le lavage permet d'éliminer tous les débris végétaux, la boue et la poussière transportée par les tomates récoltées dans les champs, cela, afin de faciliter leur inspection.

Enfin, le triage et le parage consistent à séparer les tomates de bonne qualité de celles à rejeter à cause de leur état physiologique. Celles qui ont des moisissures ou des avaries locales seront rejetées. Celles non assez mûres le seront également (voir contrôle qualité). Cette étape se fait immédiatement après le lavage sur table. Elle nécessite des couteaux tranchants en acier manuel (opération manuelle).

Préliminaire, elle est indéniable pour la transformation proprement dite.

2.4.2. La transformation proprement dite

La transformation proprement dite comporte les phases suivantes : le broyage, le préchauffage, le tamisage- raffinage, la concentration et le conditionnement.

2.4.2.1. Le broyage

C'est la première étape du processus de transformation proprement dit. La tomate est introduite dans le broyeur muni d'une multitude de lames bien aiguisées et fixées sur le rotor du moteur électrique.

2.4.2.2. Le préchauffage

Il consiste à chauffer les tomates broyées avec de la vapeur d'eau dans un milieu contrôlé. La température est voisine de 70°C. Le but est de : ramollir la tomate, inhiber les microorganismes, chasser l'air et éviter surtout la décoloration (contrôle de température).

Il se fait dans une enceinte qui permet d'éviter tous les problèmes rencontrés avec les équipements artisanaux décrits par le Bureau International du Travail.

Les tomates broyées sont entraînées par la rotation de la vis du Thermobreak (ou broyeur)¹⁴ permettant une homogénéisation.

¹³un grand plateau pouvant supporter les cageots et ayant une capacité de mesure des petites jusqu'aux grands quantités comprise entre 0,5 Kg et 100 Kg.

¹⁴ La machine broie les fruits et les soumet à un jet de vapeur immédiat pour réduire la possibilité d'oxydations. La cuisson du produit qui est tenu en agitation constante est faite par réchauffage indirect à vapeur. (Production de 800 à 2400 Kg/h.)

2.4.2.3. Le tamisage-le raffinage

Après le préchauffage la pâte (jus) de tomate est pompée dans le groupe passoire-raffineuse. A ce niveau, le jus est débarrassé des pépins, de la peau et de tout autre débris. Même une certaine partie de la pulpe est débarrassée du jus afin d'obtenir un filtrat liquide.

Le groupe passoire-raffineuse existe à axe horizontal comme à axe vertical. La version à axe vertical plus moderne permet d'obtenir un rendement plus élevé.

Elle évite la concentration de la pulpe sur le tamis.

2.4.2.4. La concentration

La concentration permet d'obtenir de la tomate avec un taux en matière sèche élevé (Brix) par évaporation ou par osmose inverse.

L'eau contenue dans la tomate et celle ajoutée au préchauffage est évacuée et on obtient une pâte selon le degré de concentration désirée. Pour le concentré de tomate, on peut avoir : une simple concentration (le brix est inférieur à 18%), une double concentration (la plus commercialisée, le brix est égal à 28%), une triple concentration (le brix est supérieur à 28%). (FAO, 2004). La triple concentration permet de conserver de grandes quantités de tomate dans des boîtes réduites. Toutefois, il est possible d'avoir la double concentration par une dilution. Cette technique est parfois utilisée en cas de rupture d'approvisionnement en matière première. La tomate triple concentrée est achetée en Europe puis travaillée dans les installations sur place. Notons que la concentration constitue le nœud de la transformation. Sa réussite est très importante.

Il s'agit de faire bouillir le jus sous vide (afin de garder les propriétés organiques et nutritionnelles). Ainsi, l'eau contenue dans ce jus s'évapore et est condensée en rencontrant de l'eau froide. Elle peut être récupérée pour un recyclage afin de diminuer la consommation.

Il en existe en simple ou en double effet. Pour une installation de petite capacité, celle à simple effet suffit. Néanmoins la concentration durera beaucoup plus longtemps à cause de l'alimentation discontinue et répétée de la boule. Nous disposons de Super Uniterm de BERTUZZI¹⁵ et la boule de concentration à simple effet de V. MANGHI.

La concentration devrait être suivie de la désaération. Elle se fait habituellement avec un désaérateur. Cependant cette opération peut être réalisée au niveau du concentrateur. C'est l'option que nous choisissons. Il suffira d'ouvrir la boule (quand le Brix est atteint) et de laisser

¹⁵ Fondé en 1936, est l'un des principaux acteurs mondiaux dans la conception et la fourniture de machines et d'installations complètes pour la transformation de tout type de végétales et de fruits en jus, concentrés, boissons prêtes à l'emploi.

monter la température pendant une dizaine de minutes. L'air est ainsi chassé, évitant l'oxydation du produit.

2.4.2.5. Le conditionnement

Le conditionnement, procédé par lequel notre produit (la tomate concentrée) sera enveloppé pour en assurer sa protection, sa conservation, est composé de cinq (5) étapes : le remplissage, le sertissage, la pasteurisation, l'étiquetage et l'encartonnage.

2.4.2.5.1. Le remplissage

Le remplissage est l'étape qui consiste à remplir les boîtes métalliques par le concentré obtenu. C'est une opération qui doit se faire rapidement de façon à éviter un trop grand contact du produit avec l'air atmosphérique. Elle comporte une partie pesée pour la standardisation des poids. Elle se fait avec une remplisseuse ou une doseuse-sertisseuse. Elle peut être manuelle comme automatique.

Le remplissage est suivi du sertissage.

2.4.2.5.2. Le sertissage

Le sertissage permet la fermeture de la boîte contenant le concentré hermétiquement. Il comporte deux opérations : le roulage et l'écrasement. La qualité du serti est très déterminante dans la durée de conservation et à la stabilité du contenu. Il sera nécessaire de former un ouvrier spécialisé pour son utilisation. Le modèle avec plusieurs formats de boîte sera choisi. L'usine disposera d'un *manomètre*¹⁶ pour contrôler le serti.

2.4.2.5.3. La pasteurisation

La pasteurisation consiste à plonger les boîtes serties dans une atmosphère de vapeur surchauffée pendant une demi-heure environ et de les refroidir rapidement. Cette opération est nécessaire surtout pour les boîtes de 2,5 Kg à 5 Kg. En effet, la quantité de la chaleur reçue par un point de la boîte est inversement proportionnelle au carré de la distance entre ce point et l'extérieur de la boîte. Elle doit être suivie d'une trempe dans de l'eau froide afin de stabiliser le contenu. Elle doit être suivie d'une trempe dans de l'eau froide afin de stabiliser le contenu. La pasteurisation se fera par un équipement de fabrication locale.

¹⁶ La manomètre est un instrument pour mesurer la pression d'un fluide, d'un gaz.

2.4.2.5.4. L'étiquetage et l'encartonnage

Après le séchage des boîtes, elles doivent être étiquetées. Il s'agit de coller sur la boîte des étiquettes indiquant essentiellement la date limite de consommation, l'usine productrice, le poids et le Brix du contenu. Il faudra veiller à l'aspect esthétique de cette étiquette.

La loi¹⁷ fixe le contenu des étiquettes.

L'encartonnage est l'emballage d'un certain nombre de boîtes dans un carton pour le stockage.

2.4.2.6. Le contrôle qualité

L'industrie agro-alimentaire est un domaine où le contrôle de la qualité s'avère indispensable, car les produits proposés ont une influence directe sur la santé des populations. D'une manière générale, il s'agira de veiller à ce que les différentes transformations conservent les propriétés nutritionnelles et organoleptiques de la tomate. Pour ce faire le contrôle se fera à différents niveaux.

2.4.2.6.1. Le contrôle de la matière première

Le contrôle de la matière première commence déjà à l'achat de celle-ci par un choix conséquent. A l'atelier on mesure le Brix et le pH afin de prévoir le comportement du produit à la transformation. Ce contrôle est continué après le lavage à travers l'opération triage-parage. Il est visuel. Il consiste essentiellement à éliminer les tomates non mûres, les tomates avariées, infectées par les moisissures ou bactéries et si possible couper les parties en cause.

Cette partie sera l'apanage des manœuvres mais sous la responsabilité d'un agent permanent de l'usine afin d'apporter d'éventuelles corrections. La qualité du concentré dépend de celle de la tomate.

2.4.2.6.2. Le contrôle de fabrication

Le contrôle de fabrication permet de respecter les spécifications des spécialistes et du fabricant des équipements. Les contrôles à effectuer seront au niveau des températures, des pressions, de la qualité de l'eau de service et du Brix. A cet effet, nous élaborerons dans le cadre de l'exploitation un manuel de contrôle rassemblant l'ensemble des opérations et des vérifications à effectuer à chaque étape du processus.

2.4.2.6.3. Le contrôle du produit fini

Le contrôle du produit fini porte sur les caractères physiques, organoleptiques et chimiques d'une part et sur la stabilité et la qualité du serti d'autre part.

¹⁷ Ministère du Commerce de l'Artisanat et de la promotion des PME en Côte d'Ivoire : cf article 2 du décret n°92-50 du 29/01/1992 portant réglementation de la concurrence et des prix et article 33-2 de la loi n°91-999.

- ❖ Contrôle de sertissage : pendant la pasteurisation la pâte de tomate sortira de la boîte si le serti est mal fait. Ceci est un premier critère de contrôle.
Aussi il est possible d'observer le même phénomène pendant la trempe (différence de pression entre l'intérieur et l'extérieur). Sinon nous pourrions supposer que le serti est bien fait. Cependant, nous ne pouvons rien garantir sur le fait qu'il tiendra longtemps.
- ❖ Contrôle de la stabilité : à ce niveau il faut garder des échantillons de chaque production au laboratoire et les observer pendant une période assez longue. Si la boîte n'est pas rouillée, alors, nous pouvons conclure que le contenu est en bon état.

Pour les contrôles des caractéristiques du concentré il faut vérifier : la couleur (rouge), la texture et la consistance, le taux d'impuretés, la saveur et l'arôme, la teneur en sucres, vitamines et minéraux, l'acidité.

Toutes ces valeurs doivent être comparées aux normes internationales (FAO, 2004).

Un schéma décrivant le processus de production de la tomate concentrée est en annexe B. Il en est de même pour les photos de quelques outils de production en annexe C.

3. PLAN RESSOURCES HUMAINES ET STRATEGIE MARKETING

Nous présenterons dans cette section, le plan ressources humaines et la stratégie marketing de **Yeli's Tomatoes**.

3.1. Le plan des ressources humaines

Notre plan en termes de ressources humaines sera analysé à travers : l'évolution des effectifs sur les cinq (5) premières années, la rémunération et motivation du personnel.

3.1.1. Détermination des effectifs de départ et d'arrivée

Dans le cadre de notre plan des ressources humaines sur les 5 premières années, nous prévoyons pour la première année démarrer avec un effectif de 52 personnes dont 3 à la Direction générale, 6 à la Direction Financière, 6 à la Direction Commerciale et Marketing, 6 à la Direction Technique et Production (DTP) et 31 opérationnels (ouvriers et chauffeurs). A partir de la deuxième année nous prévoyons d'accroître notre effectif, surtout à la Direction Commerciale et Marketing et à la Direction de la Production, cela jusqu'à la cinquième année afin de faire suivre nos ventes à notre productivité.

Egalement, selon les besoins en ressources humaines, après la troisième année pour étoffer le personnel déjà présent et disponible, l'effectif à la 5ème année s'établira à 73 personnes soit

une évolution de 40 % par rapport à la première année. Le détail de l'évolution des effectifs est présenté en annexe D.

3.1.2. La politique de recrutement 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 de l'entreprise et surtout d'exploiter sa pleine capacité. Ainsi, afin de renforcer ses effectifs, **Yeli's Tomatoes** prévoit confier le recrutement à un cabinet compétent dans le domaine. Le recrutement de nouveaux employés est prévu continuellement sur les cinq (5) années, mais beaucoup plus en deuxième année en baissant progressivement. Cette initiative a pour but d'accroître la productivité de l'entreprise.

3.1.3. La motivation du personnel

La fixation des salaires bruts, est fonction, dans le cadre de notre politique, du niveau d'étude, du nombre d'années d'expérience et du département auquel l'on appartient.

Les salaires, connaîtront une revalorisation annuelle, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, de l'ancienneté et surtout en fonction des performances de l'entreprise. En moyenne, l'ensemble des salaires de **Yeli's Tomatoes** connaîtront une revalorisation annuelle moyenne de 4%. En annexe D, les détails de la revalorisation salariale annuelle.

3.2. Marketing stratégique et marketing mix

Selon Louis SEGUR (2011) : « le but de toute démarche marketing est de satisfaire les consommateurs par une adaptation permanente des produits ». Il ressort de cette assertion qu'il est très important de bien élaborer son marketing stratégique pour assurer la réussite d'une entreprise.

Le diagnostic du secteur des produits dérivés de la tomate et notre étude de marché nous ont permis de disposer d'éléments essentiels permettant de planifier et de mettre en œuvre un ensemble de décisions de marketing. Ces décisions qui sont d'ordre stratégique et opérationnel constituent l'armature du plan marketing.

3.2.1. Marketing stratégique

Définir un bon marketing stratégique est la porte qui nous fournira un succès auprès de nos clients. Cette démarche consiste d'abord à étudier le marché (étude de l'offre et de la demande faite au chapitre 1) ensuite à segmenter le marché, puis définir clairement sa cible et enfin choisir son positionnement.

3.2.1.1. La segmentation

La segmentation marketing consiste à découper le marché en sous-ensemble plus ou moins homogènes, en d'autres termes, la segmentation consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront quasiment de la même façon à l'offre de **Yeli's Tomatoes**.

Sur la base de notre étude de marché faite auprès des ménages, les critères définis pour la segmentation sont : la situation socio-démographique et le comportement des consommateurs finaux. La situation socio-démographique, car, le constat est que la consommation de la tomate concentrée a connu une évolution constante ces dernières années en Côte d'Ivoire et un peu partout en Afrique de l'Ouest, surtout dans les centres urbains, une consommation poussée par la croissance démographique dans ces zones. Le comportement des consommateurs, car, la population, suivant son revenu et ses moyens de conservation, opte pour des grands ou petits formats.

Le tableau ci-après présente les segments obtenus selon les critères préétablis.

Tableau 10 : Critères de segmentation et identification des segments

Critères	Segments
Socio démographique (revenu)	Personnes à revenus élevés
	Personnes à revenus faibles
Comportemental	Avec moyen de conservation
	Sans moyen de conservation

Selon les critères socio-démographique et comportementaux nous avons pu identifier quatre (4) segments de marché que nous pouvons associer. Quels seront donc nos segments cibles ? Dans les lignes à venir, nous choisirons les segments qui représentent le meilleur potentiel pour **Yeli's Tomatoes**.

3.2.1.2. Le ciblage

Le ciblage consiste à définir nos segments sur lesquels seront concentrés les efforts de notre entreprise **Yeli's Tomatoes**. Sur les quatre (4) stratégies possibles (stratégie indifférenciée, stratégie

différenciée, stratégie de focalisation et la stratégie personnalisée) de ciblage nous avons retenu la stratégie différenciée qui nous permettra de proposer à chaque segment une offre spécifique. La montée en puissance de la classe moyenne de certains pays de l'Afrique Occidentale, de la croissance démographique à prédominance jeune a fait s'élever la demande en produits dérivés de la tomate. Les pays de l'Afrique de l'Ouest dont la Côte d'Ivoire comptent parmi les marchés dont l'expansion est la plus forte. Ainsi, à la suite d'une analyse de ces données, notre clientèle cible est constituée des populations majoritairement jeunes (de 18 à 35 ans) spécifiquement ivoirienne et plus largement Ouest Africaine.

Les segments seront, de ce fait, les personnes à revenus élevés disposant d'un moyen de conservation et les personnes à revenus faibles sans moyen de conservation.

3.2.1.3. Le positionnement

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

En effet, les clients ayant un revenu élevé et disposant d'un moyen de conservation bénéficieront des moyens et grands formats et les clients ayant un revenu faible bénéficieront des petits formats.

Ainsi, la tomate concentrée étant un produit d'entrée de gamme, nous offrirons à notre clientèle cible, du double concentré de tomate de qualité, « *soft and pure* » autrement qu'au vinaigre et à l'acide acétique, à un prix relativement compétitif.

3.2.2. Mix Marketing

Définir une bonne stratégie de mix marketing ou de marketing opérationnel est la porte qui nous fournira un succès auprès de nos clients. Les différentes stratégies seront établies sur la base du cycle de vie de notre produit. Notre mix marketing s'articulera, dès lors, autour de nos deux cibles, autrement dit, les clients à revenus élevés disposant de moyens de conservation et les clients à revenus faibles ne disposant pas de moyens de conservation.

Ces stratégies passent par la définition de nos produits, de la place (distribution) que nous comptons occuper, des prix que nous pratiquerons et de nos moyens de promotion de ces produits.

Nous estimons que les trois (3) premières années constitueront la phase de lancement du produit en Côte d'Ivoire et les deux (2) dernières années constitueront le stade primaire de la phase de croissance dans la sous-région.

3.2.2.1. La Politique de Produit

La politique de produit concerne l'ensemble des décisions et choix stratégiques relatifs au produit. Nous l'étudierons à travers les caractéristiques du produit, la marque, le packaging.

3.2.2.1.1. Les caractéristiques du produit

Notre produit sera vendu sous plusieurs formats suivant trois modèles. Il s'agit de :

- formats de petite taille (le sachet de 56 g et le pot de 70 g)
- formats taille moyenne (le pot de 200 g et de 400 g).
- un format de grande taille (le pot de 1 000 g).

Le tableau suivant nous en donne un aperçu :

Tableau 11 : répartition des produits de Yeli's Tomatoes en plusieurs formats

Formats	Produits
<i>Petits</i>	Sachet de 56 g
	Pot de 70 g
<i>Moyens</i>	Pot de 200 g
	Pot de 400 g
<i>Grand</i>	Pot de 1 000 g

3.2.2.1.2. La marque

La tomate concentrée de **Yeli's Tomatoes** sera commercialisée sous la marque d'Ivoire TOM, Ivoire pour marquer l'origine des tomates, la Côte d'Ivoire et TOM, le diminutif de la matière première et le nom générique du produit pour marquer son authenticité.

3.2.2.1.3. Le packaging

Les produits seront sous différents format en fonction des préférences de notre public cible. Ils seront emballés dans des sachets de 56g, en pots de 70 g, 100 g, 200 g, 400 g et 1 000 g puis conditionnés dans des cartons personnalisés au nom de la marque, de 5,6 Kg pour les sachet et pot de 56 g et 70 g, et de 10 Kg pour les pots de 200 g, 400 g et 1 000 g.

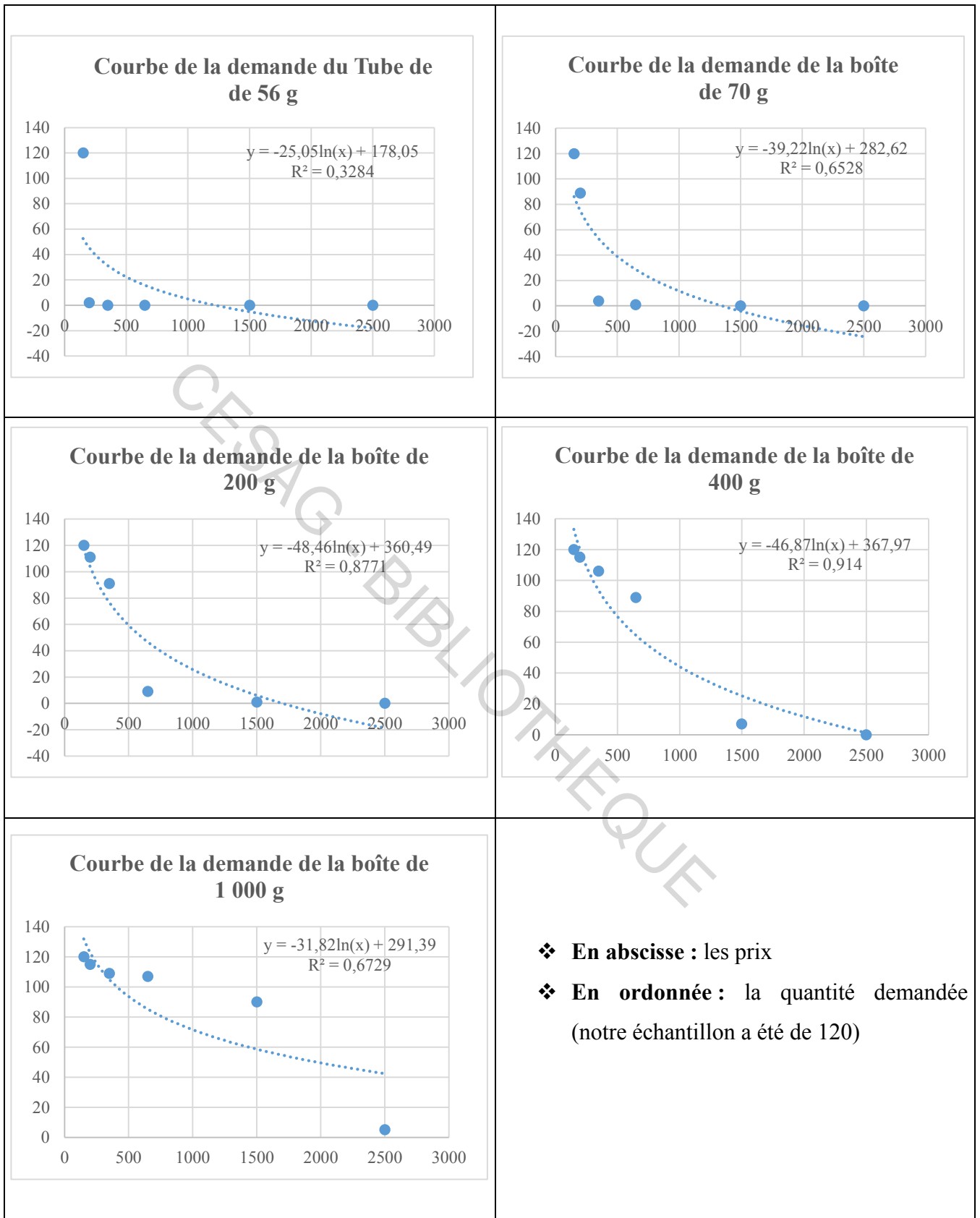
3.2.2.1.4. La politique de prix

Le prix est la seule variable du marketing-mix qui n'engendre pas de coût et qui procure des recettes, d'où son importance. Nous optons pour une stratégie de pénétration pour être en cohérence avec le positionnement souhaité. Pour ce faire, la stratégie de domination par les coûts est celle nécessaire. Nous ne pouvons nous aligner, car, les prix pratiqués (voir tableaux)

par la concurrence sont majorés par les frais de transport. Nos prix seront ainsi fixés, d'une part sur la base des courbes de demande ci-dessous, élaborées à partir de l'enquête effectuée auprès des ménages, et, d'autre part, en deçà des prix pratiqués par la concurrence

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Courbes de demande de concentré de tomate par format en Côte d'Ivoire



Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

Considérant que le prix est le troisième critère qui motive les ivoiriens à la consommation de la tomate concentrée, ces courbes nous montrent dans l'ensemble que ceux-ci sont sensibles à l'augmentation de ce dernier. La demande, en fonction du format, suit une tendance baissière à mesure que le prix augmente.

Aussi, notre politique de tarification devra en plus de la domination par les coûts, reposer sur la demande et la concurrence et s'adapter à ce trinôme tout au long de la vie du produit.

Nous fixerons les prix suivants à la sortie de l'usine, de sorte à permettre au consommateur final d'en avoir accès à un coût abordable.

Tableau 13 : Tarifs des produits de Yeli's Tomatoes

Emballages	Formats	Prix
Sachet	56 g	125 F CFA
Pots	70 g	175 F CFA
	200 g	300 F CFA
	400 g	600 F CFA
	1 000 g	1 300 F CFA

Avec ces prix abordables nous entendons rassurer les clients en leur proposant de la tomate concentrée de qualité, sans vinaigre ni acide acétique, et, à moindre coût. Le choix de ces prix car ceux en moyenne pratiqués par les produits importés sur le marché s'élèvent à :

Tableau 14 : tarif moyen pratiqué par la concurrence

Emballages	Formats	Prix
Sachet	56 g	200 F CFA
Boîtes	70 g	300 F CFA
	200 g	400 F CFA
	400 g	700 F CFA
	1 000 g	1 500 F CFA

Source : données de l'enquête, calculs de l'auteur.

Après définition de ces prix, nous passons à l'identification de notre stratégie de distribution.

3.2.2.2. Les Politiques de distribution et de communication

En cohérence avec notre positionnement, la nature de notre produit (bien de grande consommation), et notre ciblage (personne à revenus élevés disposant de moyen de conservation et les personnes à revenus faibles ne disposant pas de revenus) notre activité marketing sera le B to C.

De ce fait, nous utiliserons un circuit de distribution longue. Il s'agira de vendre directement à nos clients, avec des intermédiaires comme les supermarchés, les gérants des superettes, les gérants de boutiques, les vendeurs au marché et éventuellement des restaurateurs. Le choix de ce type de circuit implique des efforts considérables en termes de communication. Pour ce faire, nous opterons pour une stratégie de "pull" qui reposera essentiellement sur la politique de communication que nous définirons afin de développer chez nos clients, actuels et/ou potentiels, une préférence pour notre marque.

Pour ce qui est de la communication, nos principaux outils, seront :

- ❖ Le marketing direct et interactif qui reposera essentiellement sur l'utilisation du mailing et du phoning pour la clientèle à revenu élevé. Pour celle à revenu faible, les agents commerciaux iront les jours d'animation des marchés pour faire la promotion du produit, car ce lieu est beaucoup plus fréquenté par celle-ci. Cela devrait encore plus intéresser les grossistes et les détaillants car ils éviteront ainsi les coûts de transport. Cette stratégie continuera jusqu'à ce que l'entreprise ait une clientèle établie.
- ❖ Des spots publicitaires : nous utiliserons ce moyen de communication qui utilise, lui-même, les grands médias de masse pour transmettre les messages de l'annonceur au public (distributeurs, consommateurs...) dans le but d'agir sur leurs attitudes et leurs comportements (incitations à l'achat, connaissance des produits...). Ce moyen de communication, en raison de son caractère impersonnel et de son absence d'interactivité et de la non-personnalisation des messages. Il sera valable pour nos deux cibles.
- ❖ Le digital marketing : nous disposerons d'un site internet, assez dynamique, qui permettra de communiquer sur l'entreprise et ses produits. Une plateforme intégrée au site permettra à nos principaux clients de faire de l'E-procurement, c'est-à-dire, passer leur commande en ligne, tout en renseignant leur condition en termes de prix (en fonction de l'incoterm¹⁸ choisi), le mode de transport, la qualité et la quantité voulue. Aussi mettrons-nous à la disposition du public sous régional, une application mobile sous androïde et autres systèmes d'exploitation, dénommée « *My ToM & I* », qui publiera des informations sur la tomate, ses produits dérivés et ses vertus, qui leur proposera différents types de menus à base de ces produits dérivés, l'objectif étant de susciter en eux la consommation de la tomate voire de ses produits dérivés dans leurs

¹⁸ International Commercial Terms, accords de prix situant les risques et obligations de l'acheteur et du vendeur. Utilisés dans le commerce international

habitudes de consommation. Nous disposerons également de pages sur les différents réseaux sociaux dans l'optique du Social Media Marketing.

En résumé, **Yeli's Tomatoes (Y.T.)** sera une S.A. située dans la ville de Bouaké au Centre de la Côte d'Ivoire, elle sera spécialisée dans la transformation de tomate concentrée qu'elle commercialisera en Côte d'Ivoire et dans la sous-région (Afrique de l'Ouest).

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : BESOIN DE FINANCEMENT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET

La mise en place d'une structure nécessite plusieurs ressources : des ressources humaines, des ressources techniques, mais aussi les plus importantes sans lesquelles les deux précédentes ne sauraient exister, les ressources financières.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les coûts induits par **Yeli's Tomatoes**, ses modalités de financement et sa rentabilité du projet.

1. BESOIN DE FINANCEMENT DU PROJET

Le besoin de financement du projet comprend les coûts nécessaires au démarrage (qui seront engagés au démarrage de l'activité en 2016), le besoin en fonds de roulement ainsi que le budget de trésorerie durant les cinq (5) années suivantes.

1.1. Coûts de constitution

Ces coûts englobent l'ensemble des frais administratifs nécessaires à la constitution de la société (frais de notariat, droit d'enregistrement au registre du commerce, frais de déclaration fiscale d'existence, ...), des frais d'aménagement, ainsi que d'autres frais annexes. Ces frais s'élèveront à 23 126 150 F CFA et seront engagés le trimestre avant l'année effective de démarrage du projet. L'ensemble de ces coûts est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Opérations d'ouverture de Yeli's Tomatoes

Opérations	Montants
Aménagements	500 000
Caution bureau	500 000
Equipement	3 750 000
Abonnements Eau - Electricité – Téléphone	300 000
Achat de timbres	1 500
Achat voiture	10 000 000
Certification de la liste des gérants	2 000
Formulaire d'immatriculation au Registre de Commerce	150
Frais de déclaration fiscale d'existence	5 000
Frais de l'acte de dépôt	5 000
Frais du registre du commerce et du crédit mobilier	55 000
Frais notariat	500 000
Publication de l'avis de constitution	35 600
Voyage d'études	1 000 000
Recrutement de l'équipe de pilotage	748 000
Rémunération assistant Maître d'Ouvrage	424 500
Rémunération comptable	307 800
Rémunération du DG	2 042 600
Rémunération Maître d'Ouvrage	949 000
Rémunération société de gardiennage	2 000 000
TOTAL	23 126 150

1.2. Le besoin en fonds de roulement de démarrage

Le besoin en fonds de roulement est le niveau des ressources financières nécessaire au financement du cycle d'exploitation. La détermination de ce besoin passe par l'évaluation des charges d'exploitation et du coût des immobilisations.

1.2.1. Charges d'exploitation initiales

Les charges d'exploitation sont spécifiées dans le tableau ci-après :

Tableau 16 : Tableau des charges d'exploitation de Yeli's Tomatoes (en milliers de F CFA)

En milliers de F CFA	2017	2018	2019	2020	2021
Achats et frais / Achats	1 874	2 094	2 319	2 634	2 978
Variation de stocks	9	2	1	2	-
Services extérieurs	162	162	161	163	163
Impôts et taxes	4	5	6	7	7
Total Charges	2 049	2 261	2 488	2 805	3 148

La réalisation de notre chiffre d'affaire nécessite la mobilisation de ressources importantes. Il ressort de ce tableau que le total de nos charges d'exploitation qui s'élève à 2 milliards résulte

essentiellement de nos achats et frais sur achats (à 91%¹⁹), des services extérieurs, des stocks de matières premières et des impôts et taxes pour l'année 2017 connaîtra un accroissement progressif qui atteindra un peu moins de 3,2 milliards en 2021.

Les détails de nos achats et frais/achats et nos services extérieurs qui sont fonction des types d'utilisation sont énumérés dans les tableaux suivants. Leurs utilisations sont précisées en annexe E.

Tableau 17 : les INPUTS (en F CFA)

INPUTS	Prix	Quantité
Fournitures de bureau	43 050	le pack
Carburant	570	le litre
Matières premières	100	le kg
Sel	15	le kg
Electricité	58	kw/h
Eau	75	100 m ³
Emballage sachet de 56 g	10	l'un
Emballage pot de 70 g	15	l'un
Emballage pot de 200 g	20	l'un
Emballage pot de 400 g	25	l'un
Emballage pot de 1 000 g	40	l'un

Tableau 18 : les services extérieurs prévues par année (en F CFA)

Services Extérieurs	Prix
Cabinet d'expertise comptable	2 000 000
Entretien des locaux	10 000 000
Société de gardiennage	22 000 000
Maintenance du matériel de production	30 563 000
Maintenance des engins et véhicules	18 000 000
Services bancaires	600 000
Poste et télécommunication	25 200 000
Frais de publicité	9 000 000
Assurance multirisques	15 000 000
Entretien matériel informatique	1 500 000
Autres charges externes	10 000 000
Assurance matériel de transport	4 500 000
Frais de formation du personnel	16 600 000
Frais de recrutement	1 750 000

¹⁹ Nos achats et frais sur achats comprennent tous les inputs ayant permis à la réalisation de notre produit fini : le carburant, les matières premières, le sel, les emballages, l'eau et l'électricité. (Annexe E)

1.2.2. Coût des immobilisations

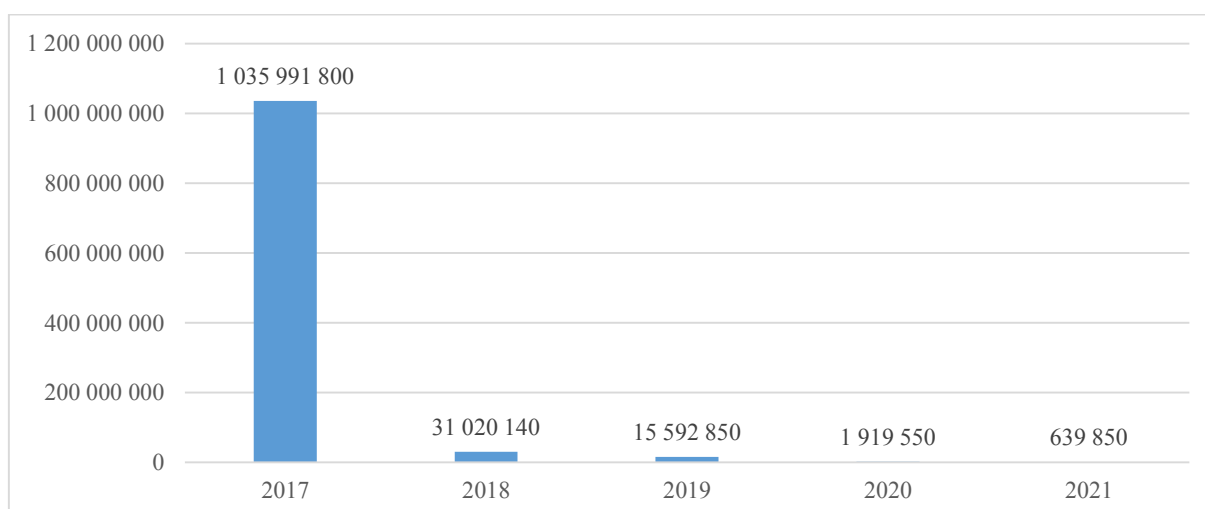
La réalisation des activités de la société ne saurait être possible sans l'acquisition d'immobilisations. Des logiciels nécessaires aux simples matériels de bureaux, ces immobilisations participeront toutes autant qu'elles seront à la création de valeur dans l'entreprise. Les coûts de leurs acquisitions repartis sur les cinq (5) années à venir sont consignés dans le tableau N°20 en annexe F. Du fait de la nature de notre activité, l'essentiel de nos acquisitions (bâtiments industriels, matériels de production, matériel de transport ...) se feront les deux premières années. Ensuite, les acquisitions sur les trois années suivantes iront dans le même sens que le renforcement de notre capital humain. (Le tableau et le graphique ci-après nous montre un aperçu).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 19 : acquisition des immobilisations de Yeli's Tomatoes (en milliers de F CFA)

Libellé	Années				
	2017	2018	2019	2020	2021
Armoires	900	225	135	135	45
Autres bâtiments	50 000	-	-	-	-
Autres matériels	45 000	-	-	-	-
Bac tampon	12 941	-	-	-	-
Bâtiment de production	55 000	-	-	-	-
Brevets	10 000	-	-	-	-
Broyeur de tomates	20 294	-	-	-	-
Bureau	4 682	1 171	702	702	234
Chaises visiteurs	900	-	-	-	-
Chariot élévateur	16 470	-	-	-	-
Convoyeur hydrolique	14 941	-	-	-	-
Cuve de stockage	13 941	-	-	-	-
Cuve de stockage de pulpe	26 412	-	-	-	-
Elévateur	26 470	-	-	-	-
Fauteuils	1 215	304	182	182	61
Imprimantes	3 398	170	-	-	-
Laveur	19 353	-	-	-	-
Licence	10 000	-	-	-	-
Local siège	60 000	-	-	-	-
Logiciel d'installation et de mise en route	11 764	-	-	-	-
Machine aseptique	27 645	-	-	-	-
Magasin de stockage de matières premières	25 000	-	-	-	-
Magasin de stockage de produits finis	15 000	-	-	-	-
Matériel d'emballage	33 000	-	-	-	-
Ordinateurs	6 000	1 500	900	900	300
Photocopieuse	1 334	222	-	-	-
Plateforme de manoeuvre du pulpeur	11 471	-	-	-	-
Pompe centrifugeuse d'alimentation	12 059	-	-	-	-
Pompe d'alimentation vers équipement de concentration	11 471	-	-	-	-
Préchauffage anti-enzyme avec contrôleur de température	24 705	-	-	-	-
Pulpeur	24 705	-	-	-	-
Scanner	1 640	82	-	-	-
Splits	4 500	-	-	-	-
Stérilisateur à tuyau chemisé	30 351	-	-	-	-
Système de collecte/ convoyage des résidus	12 941	-	-	-	-
Système de contrôle SIEMENS	49 410	-	-	-	-
Terrains	30 830	-	-	-	-
Trieur	21 294	-	-	-	-
Tuyauterie/ Canalisation/ Système de soupages	20 587	-	-	-	-
Véhicules bennes	129 793	-	-	-	-
Véhicules Fourgons	97 557	-	-	-	-
Véhicules utilitaires	41 020	27 347	13 673	-	-
ACQUISITION IMMOBILISATIONS	1 035 992	31 020	15 593	1 920	640

Figure 8 : Acquisitions des immobilisations brutes de Yeli's Tomatoes (en F CFA)



1.3. Budget de trésorerie

La dernière activité à financer est le besoin de trésorerie de la société. Les tableaux ci-après présente les délais accordés à nos clients et reçus de nos fournisseurs mais aussi l'ensemble des décaissements et des encaissements d'exploitation et le solde avant financement qui en résulte.

Tableau 20 : Règles de trésorerie

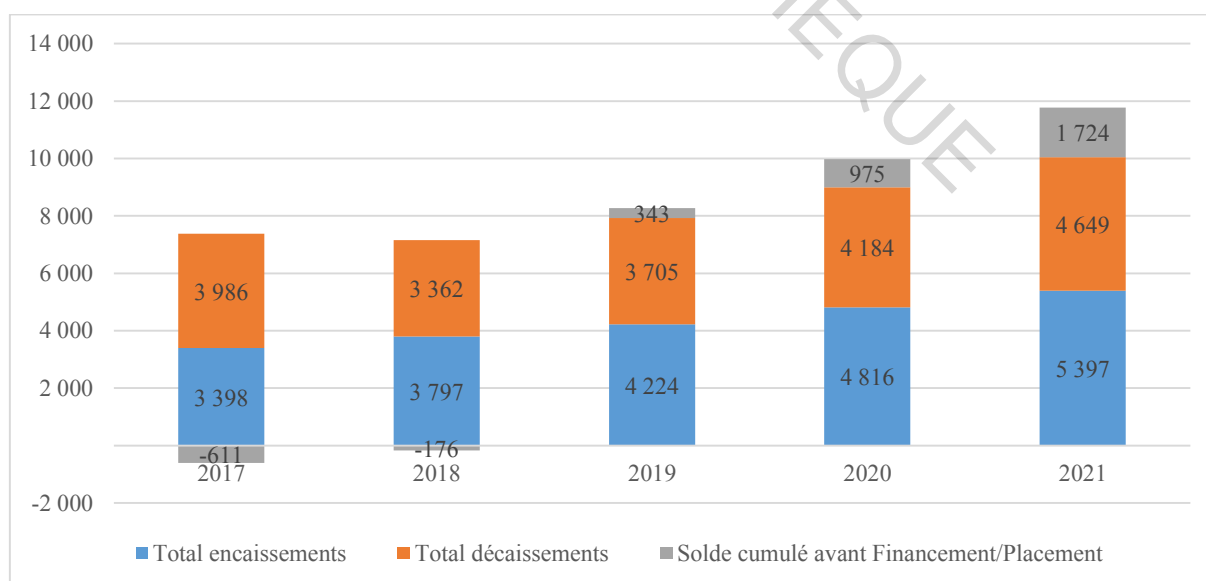
Types Opérations	1 mois en avance	Mois en cours	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Total
Encaissement	15%	55%	20%	10%	0%	100%
Décaissement	0%	50%	20%	15%	15%	100%

Tableau 21 : Trésorerie d'exploitation de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA)

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
Encaissements d'exploitation	3 398	3 797	4 224	4 816	5 397
Total encaissements	3 398	3 797	4 224	4 816	5 397
Décaissements d'exploitation	2 950	3 331	3 689	4 182	4 648
Dec. Sur achats budgétisés	2 211	2 471	2 737	3 108	3 514
Salaires et charges sociales	348	432	491	565	585
Travaux, fournitures, Serv. Ext.	191	190	191	192	192
Frais divers de gestion	2	2	2	2	2
TVA à payer	138	162	184	216	252
Autres impôts et taxes	59	74	85	98	103
Décaissements hors exploitation	1 036	31	16	2	1
Terrains	31	-	-	-	-
Batiments	60	-	-	-	-
Equipements	25	4	2	2	1
Autres acquisitions	921	27	14	-	-
Total décaissements	3 986	3 362	3 705	4 184	4 649
Solde Enc./Décaissements	-588	435	519	632	748
<i>Situation initiale de trésorerie</i>	-23	-611	-176	343	975
Solde cumulé avant Financement/Placement	-611	-176	343	975	1 724

Ce tableau indique l'état de la trésorerie avant toute source de financement. C'est ce qui explique les soldes négatifs observés en 2017 et 2018. L'évolution de celle-ci est explicitée par la figure ci-dessous.

Figure 9 : Evolution de la situation nette de trésorerie (en millions de F CFA)



Ce graphique nous montre que l'entreprise réalise des déficits de trésorerie seulement pendant les deux (2) premières années.

Au total il se dégage un besoin de financement de 611 244 578 F CFA en 2017, résultant des activités de démarrage, de l'acquisition des immobilisations et du déficit budgétaire de la société. Après avoir déterminé ce besoin, nous nous consacrerons dans la partie suivante à la présentation des modalités de financement que nous jugeons adéquat pour assurer la pérennité de la société ainsi que sa rentabilité.

2. MODALITES DE FINANCEMENT

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

En effet nous avons pu constater que le besoin de financement de **Yeli's Tomatoes** de 611 244 578 F CFA est constitué : du besoin de financement des activités préparatoires et du solde de trésorerie négatif de 2017. De ce fait, nous avons choisi de fixer notre capital à 700 000 000 de F CFA.

Cet apport en capital conséquent est dû au fait qu'il est difficile pour les entreprises en création d'obtenir des facilités bancaires élevées. Le montant permettra de réaliser les activités préparatoires et de résorber le déficit budgétaire constaté les deux (2) premières années.

Pour réunir ce capital, nous inviterons à y prendre part, des apporteurs de fonds tels que : les fonds publics, les fonds parapublics, les fonds d'investissement étrangers, le crowdfunding et la BOAD. Ces différents apporteurs viendront en appoint au promoteur qui détiendra la plus grande part du capital, soit 30%, évaluée à 210 000 000 F CFA.

2.1. Les fonds publics

Deux (2) fonds publics de la Côte d'Ivoire nous intéresseront à savoir le Fonds National de Solidarité (FNS) et le Fonds National de la Jeune (FNJ) qui sont des institutions encourageant la promotion d'emplois jeunes en intervenant dans plusieurs secteurs, notamment le secteur agro-industrie en préfinancement et en cofinancement. Ils contribueront à hauteur de 10%, soit, 70 000 000 F CFA.

2.2. Les fonds parapublics

Nous aurons à cibler principalement l'Organisme des Nations Unies Pour le Développement Industriel en Côte d'Ivoire (ONUDI), qui est une agence spécialisée des Nations Unies (UN) ayant pour mission de promouvoir et d'accélérer la croissance industrielle durable des pays en développement et des économies en transition et d'œuvrer à l'amélioration des conditions de

vie des populations, en mobilisant ses ressources et ses compétences internationales. Depuis de nombreuses années, l'ONUDI appuie le Gouvernement de la Côte d'Ivoire pour accélérer la croissance industrielle et économique du pays en finançant des projets industriels ayant démontré une viabilité technique et financière. Nous solliciterons de l'organisation, 70 000 000 F CFA.

2.3. Les fonds d'investissements étrangers

Ces dernières années l'on assiste au développement fulgurant du private equity en Afrique. Dès son origine, le private equity a participé au développement des économies, d'entreprises et secteurs d'activités en Afrique. Dans la quête de financement de notre projet, nous présenterons le projet à certaines private equity qui sont présentes dans la sous-région notamment en Côte d'Ivoire à savoir *Emerging Capital Partner*, *Cauris Management* et de *Advanced Finance and Investment Group*, plus connue sous le nom de AFIG Fund qui n'est pas pour le moment présente en Côte d'Ivoire mais qui y a déjà participé à plusieurs opérations d'investissement. A ceux-là, ajoutons la Promotion et Participation pour la Coopération Economique (PROPARCO), filiale de l'Agence Française de Développement (AFD), qui a pour mission de financer les investissements privés en faveur de la croissance, du développement durable et de l'atteinte des objectifs du millénaire, dans les pays émergents et en développement. Elle peut répondre à des demandes en capital investissement pour des montants supérieurs à 700 000 000 F CFA. Pour notre société nous les solliciterons à hauteur de 175 000 000 F CFA.

2.4. Le crowdfunding

Le crowdfunding, traduit littéralement par le financement par la foule, pourrait être une autre façon pour les entreprises, les particuliers, les détenteurs de projet de récolter des fonds pour leurs projets. Dans la plupart des cas, c'est le rassemblement d'un nombre important de personnes investissant de petits montants qui permettent aux porteurs de projets de trouver des fonds. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et les réseaux sociaux. Ce type de financement peut prendre la forme d'un don (*donation crowdfunding*), de récompense (*ou don avec contrepartie*), de prêt (*credit crowdfunding*) et d'investissement en capital (*Equity crowdfunding*). A ce niveau, nous comptons intégrer les producteurs ou coopératives de producteurs de produits horticoles maraîchers, le but étant de les faire participer de façon active à la création et à l'élargissement de la chaîne de valeur. Ils participeront, de ce fait, à hauteur de 70 000 000 F CFA.

Ces fonds entreront dans le capital à hauteur de 70% et nous allons émettre des actions sans droits de vote afin de garder le contrôle sur la société.

Une fois le capital réuni, il n'en demeure pas moins qu'une partie de notre actif immobilisé, soit 256 364 638 F CFA, n'est pas financée par nos ressources stables en 2017. Il ressort également un besoin en fonds de roulement de 148 199 495 F CFA. (Voir tableau ci-dessous).

Tableau 22 : Bilan fonctionnel de Yeli's Tomatoes avant financement par l'emprunt bancaire (en millions de F CFA)

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
Emplois stables	1 041	1 072	1 087	1 089	1 090
Emplois d'exploitation	148	174	196	223	192
Emplois de trésorerie	677	89	524	1 043	1 675
Total Emplois	1 866	1 334	1 807	2 355	2 957
Capitaux propres	874	935	1 010	1 108	1 252
Ressources durables	874	935	1 010	1 108	1 252
Total Ressources	874	935	1 010	1 108	1 252
Soldes					
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	-167	-137	-77	19	162
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFE)	148	174	196	223	192

Nous comptons régler le problème en ayant recours à des emprunts bancaires à hauteur de 400 000 000 F CFA. Nous pensons que le fait d'associer l'AFD au capital pourrait inciter Bank of Africa (BOA) et Coris Bank International (CBI), partenaires à celle-ci, à nous accorder du crédit. Cela serait possible car le fond de garantie ARIZ est un outil de l'AFD destiné à inciter les banques avec qui elle est partenaire, à accorder des crédits aux entreprises en leur garantissant 50% des montants des risques de leurs activités de financement.

Ainsi notre bilan fonctionnel se présente comme suit après financement :

Tableau 23 : Bilan fonctionnel de YELI'S TOMATOES après financement par l'emprunt bancaire (en millions de F CFA)

Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021
Emplois stables	1 041	1 072	1 087	1 089	1 090
Emplois d'exploitation	148	174	196	223	192
Emplois de trésorerie	677	441	758	1 168	1 701
Total Emplois	1 866	1 686	2 041	2 480	2 983
Capitaux propres	838	888	955	1 047	1 187
Dettes à Long Terme	400	320	240	160	80
Ressources durables	1 238	1 208	1 195	1 207	1 267
Total Ressources	1 238	1 208	1 195	1 207	1 267
Soldes					
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	197	137	108	118	178
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFE)	148	174	196	223	192

Nous remarquons qu'après financement par la dette en 2017, les ressources stables ont financé la totalité des emplois stables. Il en est de même pour les années suivantes. Il en ressort de surcroît un excédent de ressources stables prêt à financer un éventuel besoin.

Après déclinaison des sources de financement retenues, nous présenterons quelques indicateurs de rentabilité.

3. RENTABILITE DU PROJET

Cette partie sera consacrée à l'évaluation de la rentabilité du projet à travers les indicateurs de rentabilité. Il s'agira également de présenter le chiffre d'affaires prévisionnel, puis le résultat prévisionnel et de procéder à l'analyse de quelques ratios financiers.

3.1. Les indicateurs de rentabilité

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

- ❖ la valeur actuelle nette (VAN) ;
- ❖ le taux de rentabilité interne (TRI) et
- ❖ le délai de récupération du capital investi (DRCI).

3.1.1. La Valeur Actuelle Nette

La valeur Actuelle Nette représente la somme des flux de trésorerie actualisés de laquelle est déduite la valeur actuelle des dépenses d'investissement. La valeur actuelle nette de ce projet est positive et s'établit à 342 668 897 F CFA. Les cash-flows ont été actualisés au taux de

11,475%²⁰ lequel représente le coût moyen pondéré du capital. Le coût des capitaux propres est de 12% et à 15% le coût de l'emprunt.

Tableau 24 : calcul de la VAN, du TRI et du DRCI (en millions de F CFA)

Eléments	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat Net	138	160	208	282	421
Amortissements	62	68	71	71	71
CAF	200	229	279	353	492
Valeur résiduelle	0	0	0	0	74
Variation BFR	148	26	22	27	-31
Cash-Flows	52	203	257	326	597
Cash-Flows actualisés	47	163	186	211	347
Cumul	47	210	396	607	954
Investissement					611
VAN					343
TRI					34,75%
DRCI					4 ans 4 jours

3.1.2. Le Taux de Rentabilité et le Délai de Récupération du Capital

Le TRI ou encore le TIR, est le taux qui égalise la valeur actuelle des recettes et celle des dépenses générées par le projet. Il mesure l'efficacité marginale d'un projet. Dans le cadre de notre projet, ce taux est de **34,75%**, supérieur au taux d'actualisation qui, rappelons-le, est de **11,475%**. Ce qui confirme que le projet est rentable.

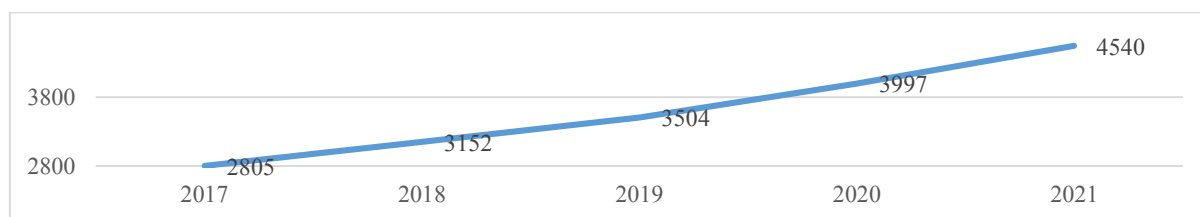
Pour ce qui est du délai de récupération, il mesure le temps nécessaire pour que les flux nets d'exploitation actualisés couvrent le montant de l'investissement. Dans notre cas, l'investissement est récupéré en exactement **4 ans** (et **4 jours** pour plus de précisions).

3.2. Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires prévisionnel a été évalué à partir des courbes de demande (tableau N°9, page 51) résultant de l'enquête. En effet, notre chiffre d'affaires est essentiellement constitué des ventes de petits formats (sachets 56 g et boîtes de 70 g et 200 g) car suivant les résultats de l'enquête, les populations ont une préférence pour ceux-ci. En sus de ces données, nous avons émis l'hypothèse que notre chiffre d'affaires croît en fonction de notre capacité de production et de la croissance démographique en Afrique de l'Ouest. Le graphique ci-après procède à l'évaluation de ce chiffre d'affaires.

²⁰ $11,475\% = (30\% \times 12\%) + (80\% \times 15\%) \times (1 - 0,25)$, le calcul du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC).

Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires de YELI'S TOMATOES (en millions de F CFA)



Ce graphique nous montre un chiffre d'affaires en constante progression de 2017 à 2021. Il est en moyenne de 345 millions par an.

Notons que le chiffre d'affaires qui est de 2,8 milliards en 2017 vient d'une production effective sur toute l'année (de janvier à Décembre) après avoir constitué un stock le dernier mois du trimestre pendant lequel nous avons effectué nos opérations.

3.3. Résultats prévisionnels

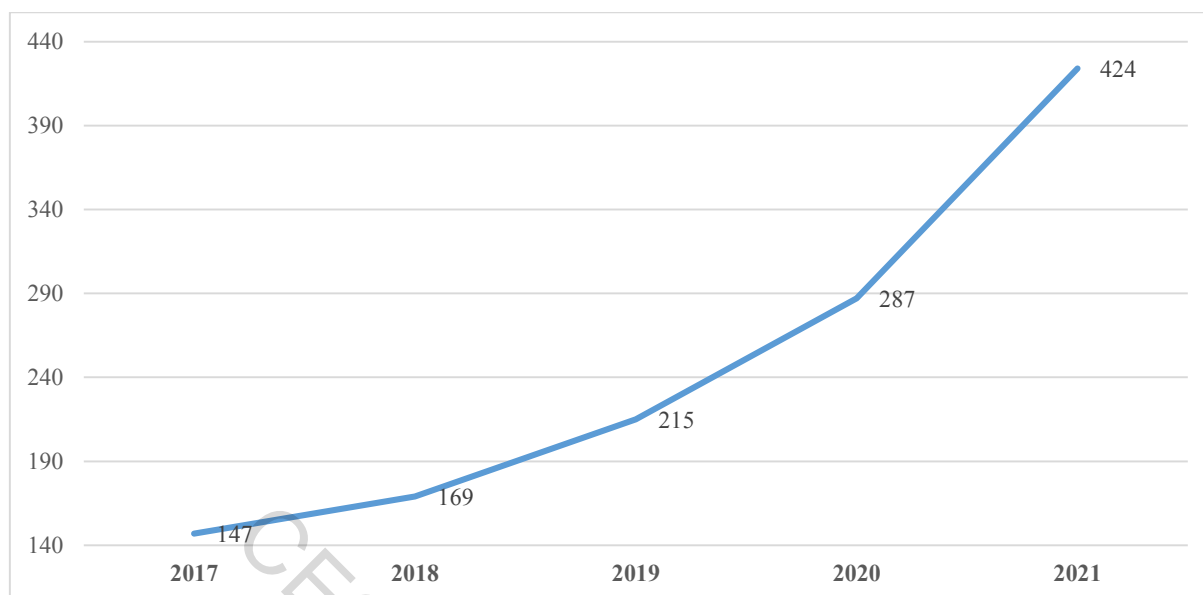
Les résultats prévisionnels sur les cinq (5) années nous sont donnés dans le tableau suivant, qui nous permet de voir l'ensemble des charges auxquelles fait face la société (essentiellement des achats et frais sur achats, de services extérieurs et des charges de personnel).

Tableau 25 : Compte de résultat prévisionnel de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA)

En FCFA	2017	2018	2019	2020	2021
Vente de produits fabriqués	2 805	3 152	3 504	3 997	4 540
Total Chiffre d'Affaires (HT)	2 805	3 152	3 504	3 997	4 540
Achats et frais / Achats	1 874	2 094	2 319	2 634	2 978
Variation de stocks de matière premières	9	2	1	2	-
Transports	-	-	-	-	-
Services extérieurs	162	161	161	163	163
Impôts et taxes	4	5	6	7	7
Taxes professionnelles	4	5	6	7	7
Total Charges	2 049	2 261	2 488	2 805	3 148
Valeurs Ajoutée	756	891	1 016	1 192	1 392
Charges du personnel	407	506	575	663	688
Masse salariale	292	362	410	471	488
Charges sociales - Parts patronales	41	52	59	69	72
Charges sociales - Parts salariales (à reverser)	15	19	21	25	26
Impôts sur salaires (à verser)	59	74	85	98	103
Dotations aux amortissements et provisions	117	123	125	124	124
Resultat d'exploitation	232	262	316	404	580
Produits financiers	-	-	-	-	-
Charges financières	48	48	38	29	19
Resultat financier	-48	-48	-38	-29	-19
Resultat Activités Ordinaires	184	214	277	376	561
Produits Hors Activités Ordinaires	-	-	-	-	-
Charges Hors Activités Ordinaires	-	-	-	-	-
Resultat hors activité ordinaire	0	0	0	0	0
Impôts sur le résultat	46	53	69	94	140
Résultat Net	138	160	208	282	421

Les données fournies dans ce compte de résultat nous permettent de constater un résultat positif sur les cinq (5) années durant lesquelles sont faites les prévisions. Ce résultat est positif et réalise en moyenne une croissance de 35% sur les cinq (5) années, comme nous le montre le graphique suivant :

Figure 11 : Evolution du résultat de Yeli's Tomatoes (en millions de F CFA)



Les résultats de la société montrent que celle-ci crée de la valeur ajoutée pour ses parties prenantes. Cette valeur ajoutée est répartie comme suit :

Tableau 26 : Répartition de la valeur ajoutée

Répartition de la valeur ajoutée	2017	2018	2019	2020	2021
Part Personnel	54%	57%	57%	56%	49%
Part Etat	6%	6%	7%	8%	10%
Part prêteurs	5%	4%	3%	2%	1%
Part associés	0%	11%	13%	14%	18%
Part entreprises	35%	21%	21%	20%	21%

Le personnel percevra en moyenne plus de 50% de la valeur ajoutée de l'entreprise. La part de l'Etat est en constante hausse car évoluant dans le même sens que la valeur ajoutée sur les cinq (5) années. Les associés percevront des dividendes à partir de 2018, et cela jusqu'en 2021 (en moyenne d'environ 14%). La part des prêteurs reste très faible et suit une tendance baissière car l'entreprise n'aura recours qu'à un seul prêt début 2017. Enfin, la part revenant à l'entreprise pour financer son actif immobilisé reste au-dessus des 20%.

En somme, toutes les parties prenantes seront satisfaites.

3.4. Synthèse de la rentabilité de Yeli's Tomatoes

Pour terminer, nous présenterons succinctement la rentabilité de la société à travers l'analyse de la rentabilité d'exploitation, l'analyse de la rentabilité économique et l'analyse de la rentabilité financière sous différents tableaux.

3.4.1. Rentabilité d'exploitation

La rentabilité d'exploitation sera analysée à partir de quatre (2) indicateurs : le taux d'excédent brut d'exploitation et le taux de rentabilité d'exploitation. Le tableau suivant nous donne l'évolution de ces deux grandeurs.

Tableau 27 : Ratios de rentabilité d'exploitation

Analyse de la rentabilité d'exploitation	2017	2018	2019	2020	2021
Taux d'excédent brut d'exploitation ²¹	12%	12%	13%	13%	16%
Taux de rentabilité d'exploitation ²²	8%	8%	9%	10%	13%

Le taux d'excédent brut d'exploitation (EBE), flux potentiel de trésorerie généré par l'activité principale de l'entreprise permettant de mettre en évidence un résultat qui ne tient pas compte de la politique de financement et d'investissement de l'entreprise, reste relativement constant sur les cinq (5) années.

Quant au taux de rentabilité d'exploitation qui met en avant la performance économique de l'entreprise, en d'autres termes, sa capacité à générer des ressources avec son activité principale, sans prendre en compte les éléments financiers et exceptionnels augmente progressivement sur les cinq (5) années. Il passe de 8% en 2017 à 13% en 2021.

3.4.2. Rentabilité économique

La rentabilité économique sera analysée à partir de deux (2) indicateurs qui sont la rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation et la rentabilité opérationnelle. Le tableau suivant nous montre l'évolution de ces deux grandeurs durant les cinq (5) années.

Tableau 28 : Ratios de rentabilité économique

Analyse de la rentabilité économique	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation ²³	28%	32%	37%	44%	56%
Taux de rentabilité opérationnelle ²⁴	19%	22%	26%	33%	46%

²¹ Taux d'excédent brut d'exploitation = EBE / CAHT

²² Taux de rentabilité d'exploitation = résultat d'exploitation / CAHT

²³ Rentabilité brute des capitaux engagés dans l'exploitation = Excédent Brut d'Exploitation / (Capitaux propres + endettement)

²⁴ Taux de rentabilité opérationnelle = Résultat d'exploitation / Capital Economique (capitaux propres + endettement)

La rentabilité économique ou encore la Return On Capital Employed (ROCE), est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique. Ce ratio est en moyenne d'environ 39,4%. Ce qui montre que les capitaux investis sont rentables.

Quant au taux de rentabilité opérationnelle, il suit une tendance haussière sur les cinq (5) et se voit plus que doubler en passant de 19% à 46% en 2021.

3.4.3. Rentabilité financière

La rentabilité financière quant à elle sera analysée à partir de la rentabilité des capitaux propres et du flux de fonds dégagé par les fonds propres. Le tableau suivant nous donne l'évolution de ces deux grandeurs.

Tableau 29 : Ratios de rentabilité financière

Analyse de la rentabilité financière	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilité nette des capitaux propres ²⁵	16%	18%	22%	27%	35%
Flux de fonds dégagés par les ressources propres ²⁶	30%	32%	35%	39%	46%

Ces indicateurs nous montrent que l'entreprise a une situation financière assez satisfaisante. Les actionnaires et autres apporteurs de fonds de l'entreprise (banquiers) peuvent s'attendre à un retour de 24% en moyenne sur leurs investissements à partir de la deuxième année comme le montrent les indicateurs de rentabilité financière.

Au regard de tous ces ratios, il apparaît évident que ce projet dégage une rentabilité significative.

Dans ce chapitre, il a été question de la présentation des coûts induits par de Yeli's Tomatoes, de ses modalités de financement et de l'étude de sa rentabilité. Il ressort de cette étude que le projet est rentable et créateur de valeur. Bien que le montant de l'investissement soit élevé, Il existe différentes modalités de financement qui permettrait de le financer.

²⁵ Rentabilité nette des capitaux propres = Résultat Net / Capitaux propres.

²⁶ Flux de fonds dégagés par les ressources propres = CAFG/Capitaux propre.

CONCLUSION

Au terme de notre étude, nous avons pu relever que l'Etat ivoirien travaille énormément à l'amélioration du secteur agricole en général et plus précisément la filière horticole maraîchère. Ainsi, des actions prioritaires sont prévues dans son Plan National de Développement (PND), actions parmi lesquelles l'on compte le développement des cultures destinées à l'autoconsommation (les cultures vivrières), le renforcement du potentiel des produits d'exportation (développement des cultures non traditionnelles d'exportation), la promotion et la mécanisation de l'agriculture ainsi que la création de petites unités de transformation de produits agricoles. En sus de cela, un cadre réglementaire et plusieurs structures ont été mobilisés pour l'organisation, la recherche et le financement de la filière, afin d'accompagner cette vision.

Ces éléments ouvrent donc des opportunités aux investisseurs privés, afin que ceux-ci puissent aller sur des marchés encore inexplorés et rentables dont celui de la transformation de produits viviers. C'est ainsi que nous est venu l'idée d'étudier les modalités de financement d'une unité industrielle de conservation de tomates en Côte d'Ivoire, afin de valider notre Master en Banque et Finance. Cette étude est une première approche de solution aux problèmes de conservation de la tomate. Elle n'a pas la prétention d'être définitive car elle a beaucoup souffert d'un manque d'informations lié à notre éloignement du terrain.

Ce document se veut être le rapport de nos analyses sur ces modalités de financement et de l'organisation d'une telle structure en Côte d'Ivoire. Il revient donc de ces analyses que le projet est capable de générer des cash-flows et de la valeur ajoutée pour faire face à ses engagements. La difficulté de réalisation du projet réside néanmoins dans le financement au démarrage de ses activités. Nous avons donc proposé des modalités de financement pour y arriver. L'analyse des risques basée sur la définition des hypothèses optimistes et pessimistes n'a pas pu être réalisée faute de moyens nécessaires.

Par ailleurs, nous constatons que la société engrange des flux de trésorerie importants. L'activité demeure rentable en ce sens où les ivoiriens manifestent une demande de plus en plus importante de la purée de tomate. Il s'agit par conséquent d'une offre qui permettra de résoudre de nombreux problèmes notamment ceux liés à la conservation de la tomate fraîche mais aussi à l'importation du concentré. Ceci contribuerait ainsi à faire une économie de devises pour le pays et donc une réduction du déséquilibre de la balance commerciale. Elle permettrait aussi de participer à la création de la valeur encore moins à sa conservation, et, par ricochet au développement du tissu industriel ivoirien.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ❖ BA Ibrahima, (2014-2015), *Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014*, Institut National de Statistique (INS), 49 pages.
- ❖ Centre International d'Opportunités d'Affaires, (2016), *Ligne de production de concentré de tomate*, 12 pages.
- ❖ FERRARY Michel, (2014), *Management des Ressources Humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques*, Dunod, 272 pages.
- ❖ BLANCARD Dominique, LATTEROT Henri, MARCHOUX Georges, CANDRESSE Thierry, (2009), *Les maladies de la tomate, identifier, connaître, maîtriser*, Editions Quae, Versailles, 679 pages.
- ❖ COHEN Raphael, (2006), *concevoir et lancer un projet*, édition d'Organisation, Paris, 231 pages.
- ❖ DAM Van, GOFFAU Barbara, DE VAN LIDT DE JEUDE Marja, NAIKA Joep Shankara, (2005), *La culture de la tomate : production, transformation et commercialisation*, Agromisa, 105 pages.
- ❖ FORGET Jack, (2005), *Gestion de la Trésorerie, Financement et rentabilité des investissements (collection des mémentos finance)*, Editions d'Organisations, 239 pages.
- ❖ HOUDAYER Robert, (1998), *Evaluation Financière des Projets*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 450 pages.
- ❖ HUNTIN Hervé, (2005), *Gestion Prévisionnel et Budgétaire (Toute la Finance)*, Editions d'Organisation, 927 pages.
- ❖ LAMBIN Jean-Jacques, Chantal de MOERLOOSE, (2008), *Marketing Stratégique et Opérationnel (Marketing à l'orientation du marché)*, 7^{ème} Edition DUNOD, Paris, 590 pages.
- ❖ RASSI Faouzi, (2007), *Gestion Financière à long terme, investissement et financement*, Presses de l'Université du Québec, 574 pages.
- ❖ SANGARE Abdourahamane, KOFFI Edmond, AKAMOU Fataye, FAYE Cheikh, (2009), *Rapport national sur l'Etat des ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture*, 65 pages.
- ❖ SEGUR Louis, (2011), *Marketing Stratégique*, le Génie des Glaciers éditeur, 247 pages.

- ❖ SENI Dan A., (2012), *Analyse Stratégique et Avantage Concurrentiel*, Presses de l'Université du Québec, 124 pages.
- ❖ TAVERDET-POPIOLEK Nathalie, (2006), *Guide du Choix d'Investissement*, Editions d'Organisation, 412 pages.
- ❖ THOMAS Philippe, (2011), *Analyse Financière : approche internationale – CFA*, Revue Banque Edition, 223 pages.
- ❖ THOMAS Philippe, (2014), *Ingénierie Financière*, 2^{ème} Edition, Revue Banque Edition, 128 pages.

RAPPORTS ET PROJETS PROFESSIONNELS

- ❖ Banque Mondiale, (2008), *Rapport sur le développement dans le monde*, Banque mondiale *L'agriculture au service du développement*, 240 pages.
- ❖ BOGBE Serge Stéphane, (2014), *Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa processing*, 73 pages.
- ❖ KOUADIO Dety Prince, (2014), *Création d'une société spécialisée dans l'émission et la gestion de trackers de matières premières dans la zones UEMOA : « WAEMU Commodity ETF manager »*, 50 pages.
- ❖ NACRO Vanessa, (2014), *Modalités de financement d'une société privée de transport à Ouagadougou*, 73 pages.
- ❖ VE Douin Espérance, (2014), *Plan de financement pour la création d'une société de transformation du manioc au Sénégal*, 75 pages.
- ❖ YAO Maki Jérôme, (2013), *Création d'une Structure de financement de production et de commercialisation du maïs en Côte d'Ivoire, filiale de l'ANADER*, 68 pages.

WEBOGRAPHIE

- ❖ Agence National d'Appui au Développement Rural, http://www.anader.ci/pres_dc.htm, 2016.
- ❖ Banque Mondiale, <http://donnees.banquemondiale.org/theme/agriculture-et-developpement-rural>, 2014.
- ❖ Bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.
- ❖ Bulletins du marché des légumes de Côte d'Ivoire de 2015, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, consulté le 28/01/2016.

- ❖ Centre National de Recherche Agronomique (CNRA), http://www.cnra.ci/downloads/le_CNRA_2013.
- ❖ Centre National de Recherche Agronomique (CNRA), <http://www.cnra.ci/activite.php?type=programme&rub=liste&chap=resume>, 07/06/2016.
- ❖ Direction des Statistiques, de la Documentation et de l'Informatique du Ministère de l'Agriculture, <http://countrystat.org/home.aspx?c=CIV&ta=107BAP013&tr=489>.
- ❖ Food and Agriculture Organization of United Nations, Statistics Division, <http://faostat3.fao.org/compare/E>.
- ❖ Food and Agriculture Organization of United Nations, Statistics Division, <http://faostat3.fao.org/compare/F>.
- ❖ Institut National de la Statistique, <http://www.ins.ci/n/>.
- ❖ Ministère de l'agriculture, Bulletins N°77-79 et 83-88, <http://www.agrici.net/coursesmarkets/>, 2015.
- ❖ Site officiel de Côte d'Ivoire Tourisme, <http://tourismeci.org/climat.htm>, 2005.
- ❖ Site du Ministère de l'agriculture de l'agroalimentaire et de la forêt (alim'agri), *Les politiques agricoles à travers le monde : quelques exemples*, <http://agriculture.gouv.fr/politiques-agricoles-fiches-pays>, Collection 2015.
- ❖ <http://agriculture.gouv.fr/politiques-agricoles-fiches-pays>, Côte d'ivoire, collection 2015 ; consulté le 31/01/2015.
- ❖ FAOSTAT 2013 : <http://faostat3.fao.org/compare/F> , consulté le 28/01/2016.
- ❖ <http://www.agrici.net/2016/02/23/reglementation-du-secteur-agricole-ivoirien-avantages-et-inconvenients-pour-les-producteurs/>, consulté le 06/06/2016.
- ❖ <http://faostat3.fao.org/compare/F>,
- ❖ <http://www.aujardin.info/fiches/tomate-varietes.php>
- ❖ <http://business.abidjan.net/AL/a/37228.asp>, consulté le 09/06/2016.
- ❖ Institut National de Statistique, (2015), Enquête sur le niveau de vie des ménages (ENV) en Côte d'Ivoire, 2013.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

**Annexe A : Questionnaire sur les motivations de consommation de la TOMATE
CONCENTREE en Côte d'Ivoire**

Dans le cadre de la conception d'un projet de création d'une industrie de transformation de tomates en tomate concentrée en Côte d'Ivoire, nous vous sollicitons pour répondre au présent questionnaire. Les informations collectées seront traitées de façon anonyme 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 à 30 ans
- 30 à 45 ans
- 45 à 50ans
- Plus de 50ans

2. Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

3. Quel est votre lieu de résidence ?

- Abidjan
- Hors-Abidjan

4. Comment qualifieriez-vous votre consommation en tomate concentrée ?

- Très souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais

5. A quelle fréquence achetez/consommez-vous la tomate concentrée ?

- Chaque jour
- Une fois/semaine ou plus
- 2 à 3 fois par mois
- Une fois par mois
- Tous les 2-3 mois
- 2-3 fois par an
- Autres. Précisez ?

6. Qu'est-ce qui motive votre rythme de consommation ?

- Utilité
- Goût
- Disponibilité
- Coût
- Autres. Précisez ?

7. Comment souhaitez-vous acheter votre tomate concentrée ?

- Disponibilité au Marché
- Disponibilité dans les Supermarchés

- Disponibilité dans les Superettes et boutique de quartier
- Livraison à domicile
- Autres. Précisez ?

8. Parmi les marques de tomate concentrée suivantes, laquelle/lesquelles achetez-vous ou consommez-vous le plus souvent ?

- TASTY TOM
- SOL MIO
- YOMBO
- TOP CHEF
- ALYSSA
- GINNY
- MAMAN
- SALSA
- Autres. Précisez ?

9. 9. Veuillez attribuer une note aux critères qui motivent votre choix de marque de concentré de tomate ?

	1	2	3	4	5
La qualité (goût)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La proximité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'emballage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La provenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Sous quel conditionnement préférez-vous le concentré de tomate que vous utilisez ?

- En sachet de 56 g
- En boîte de 70 g
- En boîte de 200 g
- En boîte de 400 g
- En boîte de 2 000 g

11. Quel prix maximum serait raisonnable selon vous pour les gammes suivantes ?

	150 F CFA	200 F CFA	350 F CFA	650 F CFA	1 500 F CFA	2 500 F CFA
Sachet de 56 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boite de 70 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boite de 200 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boite de 400 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boite de 1 000 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boite de 2 000 g	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Quelles difficultés rencontrez-vous dans l'approvisionnement du concentré de tomate ?

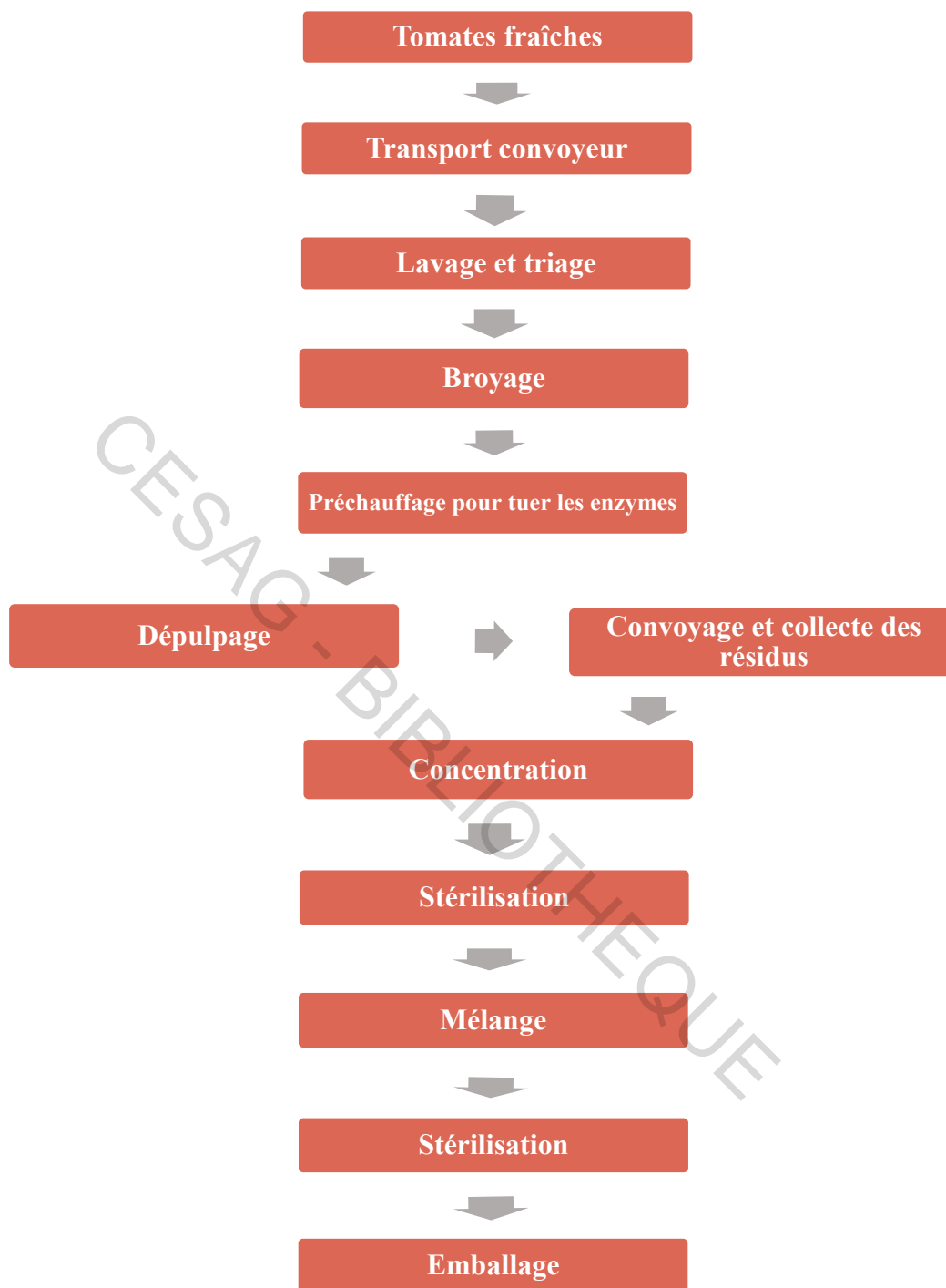
- Disponibilité
 Conservation
 Prix
 Autres. Précisez ?

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

	1	2	3	4	5
Un meilleur goût	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'emballage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La proximité (accessibilité)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nous vous remercions de l'intérêt accordé à notre questionnaire et vous prions de communiquer votre adresse e-mail. Nous rappelons que ces informations seront traitées conformément à la loi sur le secret statistique. Merci de votre collaboration. Bien cordialement.

Annexe B : Processus de transformation de la tomate



Source : Centre International d'Opportunités d'Affaires (CIOA, 2016)

Annexe C : Quelques outils de production (CIOA, 2016)



Convoyeur Hydraulique

Capacité : 6T/h
Puissance : 3,7 KW
Poids : 150 Kg
Matière : acier inoxydable 304
Epaisseur : 2 mm



Laveur

Capacité : 6T/h
Puissance : 2,2 KW
Poids : 150 Kg
Matière : stainless steel
Epaisseur : 2,5 mm



Convoyeur Hydraulique

Capacité : 6T/h
Puissance : 2,95 KW
Poids : 900 Kg
Matière : acier inoxydable SUS304
Epaisseur : 2,5 mm



Elévateur

Capacité : 6T/h
Puissance : 2,2 KW
Poids : 200 Kg
Matière : acier inoxydable SUS304
Epaisseur : 2,5 mm



Broyeur

Capacité : 6T/h
Puissance : 5,5 KW
Poids : 350 Kg
Matière : structure inoxydable SUS304
Epaisseur : 4 mm



Pompe Centrifugeuse d'Alimentation

Capacité : 6T/h, Head : 60 m
Puissance : 2,95 KW
Poids : 100 Kg
Matière : partie en contact alimentaire : acier inoxydable SUS304



Préchauffage

Capacité : 6T/h
Puissance : 2,2 KW
Poids : 1600 Kg
Matière : structure inoxydable SUS304
Epaisseur : 5 mm



Cuve de Stockage de Pulpe

Capacité : 6T/h
Puissance : 2,2 KW
Poids : 1600 Kg
Matière : structure inoxydable SUS304
Epaisseur : 5 mm



Bac Tampon

Capacité : 5 000 L
Puissance : 2,2 KW
Poids : 350 Kg
Matière : partie en contact alimentaire : acier inoxydable SUS304
Epaisseur : 3 mm



Stérilisateur à Tuyau Chemisé

Capacité : 5 000 L
Puissance : 2,2 KW
Poids : 7 000 Kg
Matière : structure inoxydable SUS304
Epaisseur : 3 mm

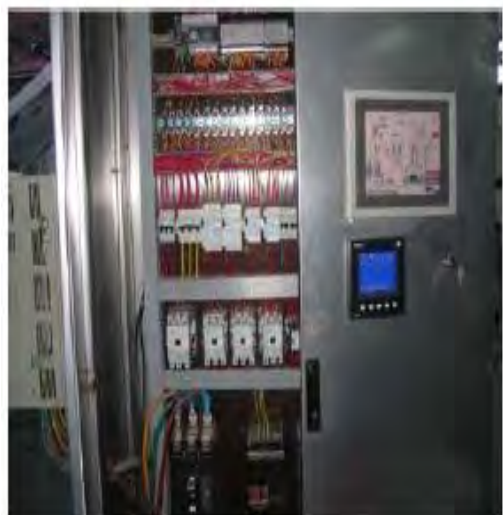


Tableau de Contrôle

Matière : acier inox 304
Contrôlé par composants relatifs :
disjoncteur, contacteur électromagnétique,
lampe témoin et commutateur.



Machine à Remplir Aseptique

Capacité : 5 000 L
Puissance : 2,2 KW
Poids : 7 000 Kg
Matière : acier inoxydable SUS304
Epaisseur : 3 mm

Annexe D : Evolution de l'effectif et revalorisation salariale

Départements	Niveau requis	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5		Augmentation annuelle
Direction Générale							4	
Directeur Général	BAC + 5 ou plus	1					1	5%
Assistante de Direction	BAC + 3	1					1	2%
Contrôle de Gestion et Audit Interne	BAC + 4 ou 5	1	1				2	3%
Direction Financière et Comptable							8	
Directeur Administratif et Financier	BAC + 5 ou plus	1					1	
Service Finance et Comptabilité	BAC + 4 ou 5	3					3	4%
Service Administratif et Gestion de Personnel	BAC + 4 ou 5	1			1		2	3%
Service Généraux/tréso	BAC + 4 ou 5	1	1				2	3%
Direction Marketing et Commerciale							12	
Directeur Commercial et Marketing	BAC + 5 ou plus	1					1	7%
Service Marketing	BAC + 4 ou 5	1	1				2	5%
Service Commercial et Export	BAC + 4 ou 5	3	1	1	1	1	7	5%
Service Logistique et transport	BAC + 4 ou 5	1			1		2	5%
Direction Technique et Production							44	
Directeur Technique et de la Production	BAC + 5 ou plus	1					1	7%
Service Gestion de la Production	BAC + 4 ou 5	2		1			3	5%
Service Approvisionnement	BAC + 4 ou 5	2	1				3	5%
Service Qualité Hygiène Sécurité Environnement	BAC + 4 ou 5	1		1			2	5%
Ouvriers	BAC + 2	26	5	2	2		35	2%
Chauffeurs	BEPC permis de conduire toute catégorie B C D E	5					5	2%
TOTAL	TOTAL	52	62	67	72	73		

Annexe E : Utilisation des Inputs et Services Extérieurs Yeli's Tomatoes

Type Service	Input/SE	Type Utilisateur	Utilisateurs	Quantité (par an)
Input	Carburant	Immobilisation	Chariot élévateur	3 600 L
Input	Carburant	Immobilisation	Véhicules bennes	9 960 L
Input	Carburant	Immobilisation	Véhicules Fourgons	4 320 L
Input	Carburant	Immobilisation	Véhicules utilitaires	3 600 L
Input	Eau	Global	Global	170 000 m ³
Input	Electricité	Global	Global	1 380 000 kw/h
Input	Emballage boîte de 1 000 g	Produits et Services	Boite de 1 000 g	1
Input	Emballage boîte de 200 g	Produits et Services	Boite de 200 g	1
Input	Emballage boîte de 400 g	Produits et Services	Boite de 400 g	1
Input	Emballage boîte de 70 g	Produits et Services	Boite de 70 g	1
Input	Emballage sachet de 56 g	Produits et Services	Sachet de 56 g	1
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent comptable	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent Logistique et Technologie	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent marketing	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent QHSE	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent RH et Gestion du Personnel	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent Service Approvisionnement	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent Service Commercial et Export	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent Service Généraux	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Agent Service Production	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Assistante de direction	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Auditeur	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Contrôleur de gestion	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Directeur Administratif et Financier	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Directeur Général	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Directeur Marketing et Communication	12
Input	Fournitures de bureau	RH	Directeur Technique et Production	12
Input	Matières premières	Produits et Services	Boite de 1 000 g	5 000 g
Input	Matières premières	Produits et Services	Boite de 200 g	1 000 g
Input	Matières premières	Produits et Services	Boite de 400 g	2 000 g
Input	Matières premières	Produits et Services	Boite de 70 g	350 g
Input	Matières premières	Produits et Services	Sachet de 56 g	280 g
Input	Sel	Produits et Services	Boite de 1 000 g	20 g
Input	Sel	Produits et Services	Boite de 200 g	4 g
Input	Sel	Produits et Services	Boite de 400 g	8 g
Input	Sel	Produits et Services	Boite de 70 g	0,7 g

Modalités de financement d'une unité industrielle de transformation de tomates en Côte d'Ivoire : YELI'S
TOMATOES

Input	Sel	Produits et Services	Sachet de 56 g	0,56 g
SE	Entretien des locaux	Global	Global	1
SE	Poste télécommunication	Global	Global	1
SE	Entretien matériel informatique	Global	Global	2
SE	Frais de formation du personnel	Global	Global	1
SE	Frais de publicité	Global	Global	3
SE	Frais de recrutement	Global	Global	1
SE	Maintenance des engins et véhicules	Global	Global	1
SE	Maintenance du matériel de production	Global	Global	1
SE	Assurance matériel de transport	Immobilisation	Véhicules bennes	1
SE	Assurance matériel de transport	Immobilisation	Véhicules Fourgons	1
SE	Assurance matériel de transport	Immobilisation	Véhicules utilitaires	1
SE	Assurance multirisques	Global	Global	1
SE	Autres charges externes	Global	Global	1
SE	Cabinet d'expertise comptable	RH	Agent comptable	2
SE	Service bancaires	Global	Global	1
SE	Société de gardiennage	Global	Global	1

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
TABLE DES ILLUSTRATIONS	iv
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : LES OPPORTUNITES DE YELI'S TOMATOES.....	5
1. DIAGNOSTIC EXTERNE	5
1.1. Analyse du macro-environnement	5
1.1.1. Politico-légal.....	5
1.1.1.1. Politique agricole de la Côte d'Ivoire	5
1.1.1.2. Les structures d'accompagnement du secteur de la tomate en Côte d'Ivoire.....	6
1.1.1.2.1. Le ministère de l'agriculture	6
1.1.1.2.2. L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural	7
1.1.1.2.3. Le Centre National de Recherche Agronomique.....	7
1.1.1.2.4. Le Fonds Interprofessionnel pour la recherche et le Conseil Agricoles (FIRCA)	7
1.1.2. Economique.....	8
1.1.2.1. Présentation de la vision économique et agricole de la Côte d'Ivoire	8
1.1.2.1.1. Place de la filière tomate en Côte d'Ivoire	9
1.1.2.1.2. Actions du gouvernement avant le PNIA	9
1.1.2.1.3. Actions spécifiques envisagées dans PNIA.....	10
1.1.2.2. Présentation des secteurs de l'industrie agro-alimentaire et de la transformation de la tomate en Côte d'Ivoire	10
1.1.2.2.1. Présentation du secteur agro-industriel en Côte d'Ivoire	10
1.1.2.2.2. Présentation du secteur de la tomate de la transformation de la tomate en Côte d'Ivoire	11

1.1.2.2.2.1. Présentation du secteur de la tomate	11
1.1.2.2.2.2. La situation de la transformation de tomates en Côte d'Ivoire	12
1.1.3. Sociaux	13
1.1.4. Technologique	13
1.2. Analyse du microenvironnement	14
1.2.1. Demande	14
1.2.1.1. Etude du comportement du consommateur de tomate concentrée en Côte d'Ivoire	14
1.2.1.2. Méthodologie de l'étude de la demande	14
1.2.1.2.1. Technique de collecte de données	14
1.2.1.2.2. Méthode d'échantillonnage	15
1.2.1.3. Résultats de l'étude	15
1.2.1.3.1. Fréquence de consommation de la tomate concentrée	16
1.2.1.3.2. Difficultés d'approvisionnement du produit.....	19
1.2.1.3.3. Disposition à payer des consommateurs de tomates concentrées.....	21
1.2.2. Offre.....	22
1.2.2.1. Importation des produits dérivés de la tomate en Côte d'Ivoire	22
1.2.2.2. Les importateurs de tomates concentrées en Afrique de l'Ouest autre que la Côte d'Ivoire.....	24
1.2.2.3. Marques de tomate concentrée sur le marché ivoirien.....	26
1.2.3. Concurrence.....	27
1.2.3.1. Menace liée à la rivalité des concurrents	27
1.2.3.2. Menace liée aux produits de substitution	27
1.2.3.3. Menace liée aux nouveaux entrants	27
1.2.3.4. Menace liée à la négociation des clients	28
1.2.3.5. Menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.....	28

2. DIAGNOSTIC INTERNE	29
3. SYNTHÈSE DES ANALYSES MACRO ET MICRO	30
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE L'UNITÉ DE PRODUCTION	31
1. MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT.....	31
1.1. Justification du choix de notre mode de conservation.....	31
1.1.1. Le séchage de tomate.....	31
1.1.2. La conservation par le vinaigre	31
1.1.3. La fermentation.....	32
1.1.4. La conservation par appertisation (tomate pelée).....	32
1.1.5. Le jus de tomate.....	32
1.1.6. La purée et le concentré de tomate	32
1.1.7. La conservation à frais.....	33
1.1.8. Choix de la méthode de conservation.....	33
1.2. Missions, vision, valeurs, objectifs	33
1.2.1. Missions.....	34
1.2.2. Vision.....	34
1.2.3. Valeurs.....	34
1.2.4. Objectifs.....	34
1.3. Choix de la forme juridique	35
1.4. Structure du Capital	35
1.5. Structure organisationnelle	36
1.5.1. La Direction générale (DG).....	36
1.5.2. L'audit interne et Contrôle de Gestion (AI & CG).....	36
1.5.3. La Direction Administrative et Financière (DAF)	37
1.5.4. La Direction Commerciale et Marketing (DCM).....	37
1.5.5. Direction Technique et Production (DTP).....	37

1.5.6.	Organigramme de Yeli's Tomatoes.....	38
2.	ETUDE TECHNIQUE DU PROJET	39
2.1.	Choix de la zone d'implantation	39
2.2.	Définition de la capacité de production de Yeli's Tomatoes	40
2.3.	Disponibilité de la matière première	40
2.4.	Processus de transformation de la tomate	41
2.4.1.	Les opérations préliminaires.....	41
2.4.2.	La transformation proprement dite	42
2.4.2.1.	Le broyage	42
2.4.2.2.	Le préchauffage.....	42
2.4.2.3.	Le tamisage-le raffinage.....	43
2.4.2.4.	La concentration.....	43
2.4.2.5.	Le conditionnement	44
2.4.2.5.1.	Le remplissage.....	44
2.4.2.5.2.	Le sertissage	44
2.4.2.5.3.	La pasteurisation.....	44
2.4.2.5.4.	L'étiquetage et l'encartonnage	45
2.4.2.6.	Le contrôle qualité	45
2.4.2.6.1.	Le contrôle de la matière première	45
2.4.2.6.2.	Le contrôle de fabrication.....	45
2.4.2.6.3.	Le contrôle du produit fini.....	45
3.	PLAN RESSOURCES HUMAINES ET STRATEGIE MARKETING	46
3.1.	Le plan des ressources humaines	46
3.1.1.	Détermination des effectifs de départ et d'arrivée.....	46
3.1.2.	La politique de recrutement du personnel	47
3.1.3.	La motivation du personnel	47

3.2. Marketing stratégique et marketing mix	47
3.2.1. Marketing stratégique	48
3.2.1.1. La segmentation	48
3.2.1.2. Le ciblage	48
3.2.1.3. Le positionnement	49
3.2.2. Mix Marketing	49
3.2.2.1. La Politique de Produit	50
3.2.2.1.1. Les caractéristiques du produit	50
3.2.2.1.2. La marque	50
3.2.2.1.3. Le packaging	50
3.2.2.1.4. La politique de prix	50
3.2.2.2. Les Politiques de distribution et de communication	53
CHAPITRE 3 : BESOIN DE FINANCEMENT, MODALITES DE FINANCEMENT ET RENTABILITE DU PROJET	54
1. BESOIN DE FINANCEMENT DU PROJET	54
1.1. Coûts de constitution	54
1.2. Le besoin en fonds de roulement de démarrage	55
1.2.1. Charges d'exploitation initiales	55
1.2.2. Coût des immobilisations	57
1.3. Budget de trésorerie	59
2. MODALITES DE FINANCEMENT	61
2.1. Les fonds publics	61
2.2. Les fonds parapublics	61
2.3. Les fonds d'investissements étrangers	62
2.4. Le crowdfunding	62
3. RENTABILITE DU PROJET	64

3.1. Les indicateurs de rentabilité	64
3.1.1. La Valeur Actuelle Nette	64
3.1.2. Le Taux de Rentabilité et le Délai de Récupération du Capital	65
3.2. Evolution du chiffre d'affaires	65
3.3. Résultats prévisionnels.....	66
3.4. Synthèse de la rentabilité de Yeli's Tomatoes	69
3.4.1. Rentabilité d'exploitation	69
3.4.2. Rentabilité économique	69
3.4.3. Rentabilité financière.....	70
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xxvi

RESUME

MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE UNITE INDUSTRIELLE DE TRANSFORMATION DE TOMATES EN COTE D'IVOIRE : YELI'S TOMATOES

L'industrialisation reste une préoccupation importante pour bon nombre de pays en Afrique aspirant au développement (émergence). En effet, face à la croissance démographique galopante, majoritairement jeune, que connaît le continent au cours de ces dernières années, une économie en cours de diversification a permis l'émergence d'une classe moyenne, stimulant ainsi un grand choix de produits alimentaires et de consommation. La Côte d'Ivoire et d'autres pays comme le Cameroun, l'Éthiopie, l'Ouganda et le Mozambique figurent parmi les marchés dont l'expansion est la plus forte (Rapport Deloitte, 2015).

Il est alors impératif pour celle-ci et pour la plupart des pays d'Afrique noire francophone, afin satisfaire à cette demande, de se concentrer sur la question de la transformation de ses matières premières agricoles, notamment celles consacrées à l'autoconsommation, qui permettrait par ricochet le développement du tissu industriel. Ainsi, dans le but de répondre à cette préoccupation et participer à la création et la conservation de valeur, nous avons choisi de porter notre thème sur : « **les modalités de financement d'une usine de conservation de tomate en Côte d'Ivoire : YELI'S TOMATOES.** »

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

La principale difficulté de la mise en œuvre du projet, réside dans l'accès au financement optimal, lequel permettrait de financer les activités de démarrage et le Besoin en Fonds de Roulement. Pour ce faire, nous avons proposé des modalités de financement.

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

Mots-clés : transformation de tomates, création et conservation de la valeur, Côte d'Ivoire.

ABSTRACT

FUNDING TERMS OF TOMATOES PROCESSING PLANT IN COTE D'IVOIRE

Industrialization remains an important concern for many countries in Africa aspiring to development (emergence). Indeed, facing the rampant, mostly young population growth the continent in recent years, an economy being diversification has allowed the emergence of a middle class, thus stimulating a wide range of food products and consumption. Côte d'Ivoire and other countries such as Cameroon, Ethiopia, Uganda and Mozambique are among markets whose expansion is the highest (report Deloitte, 2015).

It is then imperative for it and most of the countries of French-speaking black Africa, to meet this demand, to focus on the question of the transformation of agricultural commodities, particularly those devoted to consumption, which in turn would allow the development of the industrial of the country. Thus, in order to participate to the creation and conservation of value, we have chosen to work on this topic: "**the funding modalities of tomatoes processing plant in Côte d'Ivoire: YELI'S TOMATOES.** "

Following this study, and regarding to all profitability indicators, we can say that this project is profitable and produces important cash flows over the first five years, allowing **YELI'S TOMATOES** to meet its obligations and to create value for all stakeholders.

Knowing that the main difficulty in the implementation of the project dwells in accessing to the optimal funding, which would provide for the start-up activities and the working capital requirement, we have proposed funding modalities.

We, finally, strong believe that this project, will have a positive impact on the socio-economic development of Côte d'Ivoire, as a whole.

Keywords: processing tomatoes, creation and conservation of value, Côte d'Ivoire.