



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF

Année académique : 2016-2017

Option : Marchés financiers et finance d'entreprise

Projet professionnel



MBA in Banking and Finance
Mastère en Banque et Finance
CESAG

**MODALITES DE FINANCEMENT
D'UNE FERME AGRICOLE DE
PRODUCTION DU SOJA BIO
AU TOGO : « OLOWO-PLUS »**

Présenté par :

Koffi ODOUDOU

MBF 16^{ème} promotion

Sous la supervision de :

M. Gildas MOUKPE

Professeur associé au CESAG

Dakar, juillet 2017

DEDICACE

Nous dédions ce projet professionnel :

À toute la famille ODOUDOU et à toute la famille YAOVI ;

À notre mère, YAOVI Afiwa Alotan, et notre père ODOUDOU Koukéro, que Dieu vous bénisse !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

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

- Monsieur MOUKPE Gildas, pour avoir accepté d'encadrer notre travail ;
- mes frères, Dr AKPAKI Ogouvidé, ONODJE Ognadou et toute notre famille ;
- Monsieur ABABACAR Seck, coordonnateur de MBF, pour ses conseils avisés et son engagement pour la réussite de notre formation ;
- Dr OUATTARA Aboudou, pour son accompagnement dans la rédaction du protocole de ce projet professionnel ;
- Mme OUEDRAOGO Chantal, pour ses conseils avisés, et sa grande contribution pour la qualité de notre formation ;
- N'TSOUGAN Médouwodji Koffi, pour son conseil et son soutien ;
- nos amis et frères ALOGNON Ayikouma et AMEGASSI Gottlieb pour nos rapports multiformes ;
- nos camarades stagiaires de la 16^{ème} promotion de MBF, pour le climat agréable et pittoresque qui a prévalu entre nous ;
- toutes les personnes qui nous ont soutenu durant toute la durée de notre formation.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COSOP	Programme d'opportunités stratégiques pour les pays axés sur les résultats
CPC	Coordination Togolaise des Organisations Producteurs
DCF	Discounted Cash-Flow
DPP	Discounted Payback Period
FAEJ	Fonds d'Appui à l'Entrepreneuriat des Jeunes
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
GIE	Le groupement d'intérêt économique
GTZ	Coopération Allemande Au Développement
ICAT	Institut de Conseil d'Appui Technique
IITA	The International Institute of Tropical Agriculture
IMF	Institution de Microfinance
INFA	Institut National de Formation Agricole
IP	Indice de Profitabilité
ITRA	Institut Togolais de Recherche Agronomique
MBF	Master en Banque et Finance
OGM	Organisme génétiquement modifié
PAEPARD	Platform for African – European Partnership in Agricultural Research for Development
PNIASA	Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire
PPAAO	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
SA	Société Anonyme
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UROPC	Union Régionale des Organisations de Producteurs de Céréales
USDA	Le département de l'Agriculture des États-Unis
VAN	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1 Structures d'appui financier à la commercialisation du Soja brut.....	7
Tableau 2: la production du soja au Togo	12
Tableau 3: Quantification de la demande moyenne annuelle (en tonnes).....	17
Tableau 4: Structure des prix de soja bio dans le circuit direct de commercialisation au Togo	29
Tableau 5:Etat des lieux des exportations au cours de l'année 2015	32
Tableau 6: Le détail de l'investissement initial de OLOWO-PLUS	40
Tableau 7: Détermination du Besoin en Fonds de Roulement de OLOWO-PLUS	41
Tableau 8: Le coût du projet	42
Tableau 9: Modalités de financement de OLOWO-PLUS.....	42
Tableau 10: Le compte de résultat prévisionnel de OLOWO-PLUS.....	45
Tableau 11: Les indicateurs de rentabilité de l'investissement.....	47
Tableau 12: Le bilan prévisionnel de OLOWO-PLUS	48
Tableau 13: Le détail du calcul des ratios	51
Tableau 14: Compte de résultat prévisionnel de OLOWO-PLUS " test de sensibilité "	52

Liste des figures

Figure 1: Production de soja en Afrique de l'ouest	14
Figure 2: Structure du capital	24
Figure 3: Schéma technique	25
Figure 4: Répartition de la vente de soja selon OLOWO-PLUS	30
Figure 5: Organigramme de OLOWO-PLUS	38
Figure 6: Modalités de financement (en pourcentage) de OLOWO-PLUS	42
Figure 7: L'évolution du BFR de OLOWO-PLUS	49

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : ETUDE DU CADRE MACRO-ECONOMIQUE ET ETAT DE LA FILIERE SOJA AU TOGO.....	5
I. Cadre de l'environnement des affaires et place de l'agriculture au Togo	5
II. Analyse de l'attractivité de la filière soja au Togo et dans le monde	10
III. Analyse de l'offre et de la demande.....	11
CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE ET MARKETING DE OLOWO-PLUS.....	21
I. Présentation du promoteur et étude technique du projet	21
II. Orientations stratégiques et marketing d'OLOWO-PLUS	26
III. Organisation et ressources humaines	34
CHAPITRE III : COUT DU PROJET ET EVALUATION DE LA RENTABILITE	40
I. Coût du projet et modalités de financement	40
II. Compte de résultat et projection financière.....	44
III. Analyse des risques et contribution économique du projet	53
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXES	ix
TABLE DES MATIERES	xix
RESUME.....	xxii
ABSTRACT	xxii

FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET

Intitulé du projet	Etude de faisabilité pour la mise en place d'un agrobusiness de production de soja bio
Forme juridique	S.A au capital de 37 000 000 FCFA
Localisation	Togo- Gléi
Promoteur	ODOUDOU Koffi
Coût du projet	229 060 000 FCFA
Modalités de financement	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social : 16% • Emprunt bancaire :27% • Emprunt participatif :18% • Crédit-bail :29% • Comptes courants d'associés :10%
Taux de rentabilité Interne	16,49 %
Nombres d'emplois créés	19

INTRODUCTION

D'ici 2050, selon la FAO¹ la population mondiale comptera 9,1 milliards d'individus, soit une hausse de 34 pour cent par rapport à 2016. La quasi-totalité de cette croissance concernera les pays en développement. L'urbanisation s'accélérera et, selon les estimations, environ 70 pour cent de la population mondiale habitera en ville, contre 49 pour cent au jour d'aujourd'hui. En vue de nourrir cette population plus nombreuse, plus urbaine et potentiellement plus riche, la production alimentaire devra augmenter de 60 pour cent d'ici 2050².

Au Togo comme dans tous les pays de l'Afrique de l'Ouest, les acteurs du développement devront faire face à un contexte de forte croissance démographique, de mondialisation, d'économie urbaine peu dynamique de ressources de plus en plus rares, des paysans majoritairement analphabètes et avec un fossé technologique de plus en plus large vis à vis de l'Occident et des pays émergents d'Asie et d'Amérique latine. Nourrir les populations urbaines et rurales devient plus complexe du fait de la baisse de la productivité et des contraintes dans la mise en œuvre des politiques agricoles. La longue période de développement administré avec un encadrement rapproché du monde rural et l'ère du désengagement des Etats puis celle du libéralisme n'ont toujours pas permis aux exploitants agricoles familiaux de s'affirmer, en dépit des mutations politiques et socio-économiques qui ont accompagné l'évolution de leur environnement de production car la précarité persiste au sein des ménages agricoles ruraux.

Le vrai problème réside dans la baisse de productivité et les exploitations agricoles. A cet effet, des efforts du gouvernement pour relever la productivité et la production sont en train d'être fait à travers divers projets du Programme National d'Investissement et de Sécurité Alimentaire (PNIASA). Les problèmes de gestion de la société cotonnière ont poussé les agriculteurs à remplacer leurs superficies cotonnières par le soja. Plusieurs avantages reconnus au soja par les producteurs ont contribué à son adoption. En effet, le soja n'est pas produit seulement pour la vente, mais il intègre fortement l'alimentation des ménages des exploitants agricoles de par sa forte richesse en protéines et contribue ainsi à la sécurité alimentaire. L'autre effet de la culture du soja sur le sol améliore considérablement le rendement du maïs avec lequel il est produit en rotation, contribuant ainsi à la réduction de la dégradation des sols.

¹ Organisation des nations unies pour l'agriculture

² Selon le rapport de la FAO publié en 2016 : <http://www.fao.org/3/a-i5090f.pdf>

De plus en plus, la culture du soja a gagné le terrain et les producteurs ont trouvé en cette culture, une alternative assez porteuse pour améliorer leurs revenus, assurer la sécurité alimentaire et mieux gérer la fertilité des terres. De petites entreprises de transformation, de commercialisation et d'exportation ont vu le jour. L'actuelle forte demande du marché local et international est estimée à 300 000³ tonnes en 2013 contre 6 500 tonnes produites à la même période suscite l'engouement des producteurs qui malheureusement doivent tenir compte de leurs capacités de production limitées.

Le secteur agricole togolais contribue pour environ trente-huit pour cent (38%) au PIB⁴ réel contre vingt-trois pour cent (23%) et trente-six pour cent (36%), respectivement pour les secteurs secondaire⁵ et tertiaire⁶. Il emploie quarante virgule sept (40,7%) de la population active. En 2011-2012 La production mondiale de soja est de 264,18 millions de tonnes durant la période ; 2012- 2013 elle est de 268,8 millions de tonnes ; la saison 2013-2014 voit la production mondiale de soja s'élever à 280,3 millions de tonnes ; alors qu'il a été prévu 320 millions de tonnes pour 2015/2016 (Sources : USDA, CIC, FAO). Face au changement climatique, ce produit joue un rôle important pour l'environnement en ce sens qu'il est une plante très écologique qui répond aussi aux facteurs environnementaux. En effet, sa culture est très facile à mettre en œuvre et présente de nombreux bénéfices écologiques et naturels pour les sols. La bonne information pour le climat de certains pays d'Afrique et du monde est que le soja est moins gourmand en eau (25 % de moins que le maïs) et se plaît même dans des sols pauvres⁷. Il lui suffit d'un peu de chaleur et d'un peu d'eau. Voilà pourquoi la culture du soja est aujourd'hui internationale, sous toutes les latitudes, très résistante aux maladies et aux parasites. Il n'a donc pas besoin de produits de traitements ; c'est une plante des climats chauds. Le soja est aussi un engrais naturel, car il capte l'azote gazeux de l'atmosphère pour le transformer en azote minéral dans le sol. Ce produit est capable d'en produire de l'azote minéral jusqu'à 300 kg par hectare en un an. L'azote minéral est un engrais naturel très recherché. Le soja favorise la diversité des cultures. Il est aussi le champion des protéines végétales composée de 40 % de protéines végétales très nécessaires aux végétariens. Parmi les légumineuses, le soja

³ Selon le rapport de PAEPARD (the Platform For African European Partnership On Agricultural Research For Development) à la page 11

⁴ Produit Intérieur Brut

⁵ Regroupe l'ensemble des activités consistant en une transformation plus ou moins élaborée des matières premières (industries manufacturières, construction)

⁶ il regroupe toutes les activités économiques qui ne font pas partie du **secteur** primaire ou du **secteur** secondaire

⁷ <https://www.consoglobe.com/tout-savoir-soja-cg/2>

en contient plus de protéines⁸. Le soja a gagné en popularité dans les pays occidentaux grâce à ses bienfaits sur la santé.

Le Togo pourra compter sur ce produit qui a une capacité de rendement allant jusqu'à 2000 kg/ha ; néanmoins certaines semences vont jusqu'à 4000Kg/ha comme le soja de variétés TGX.

La problématique de la production ne réside pas forcément dans un manque de volonté mais aussi du **manque de financement** puisque la production est faite majoritairement par des populations rurales regroupées en GIE⁹ avec des moyens limités. Le défi à ce niveau réside donc dans la mise sur pied des montages financiers adéquats qui résolvent le problème de levée des fonds, et qui va satisfaire ce besoin crucial de production du soja bio. C'est dans cette optique qu'est née l'idée d'un projet dont le thème s'intitule : « Modalités de financement d'une entreprise agrobusiness de production du soja bio ».

Notre travail consistera donc à étudier la réalisation de ce projet tout en mettant un accent particulier sur des montages financiers innovants pour son financement. En d'autres termes, un projet, aussi intéressant qu'il soit, n'implique pas forcément un financement. Il faudra donc, à travers les techniques propres à l'ingénierie financière, mettre en place des montages financiers pour permettre la levée des fonds. Telle est l'essence de notre travail. L'interrogation qui motive notre projet est la suivante : comment définir des modalités adéquates de financement d'une entreprise agrobusiness de production du soja bio ?

Ce projet a pour objectif principal de faire le montage financier de la création d'une unité de production du soja au Togo en appréciant sa faisabilité commerciale, technique et financière. Les objectifs spécifiques rattachés sont entre autres :

- faire l'étude de marché pour apprécier la faisabilité commerciale du projet ;
- faire des propositions techniques, organisationnelles et marketing pour rendre donner corps au projet ;
- apprécier la rentabilité financière et économique à partir des projections financières ;

Ce projet présente plusieurs intérêts à savoir :

Au plan personnel, ce projet nous permet de mettre en œuvre des outils acquis lors de notre formation en Master en Banque et Finance, de contribuer à notre façon au développement

⁸ <https://www.consoglobe.com/tout-savoir-soja-cg/2>

⁹ Groupement d'Intérêt Economique

économique et social du Togo, à la réduction de la pauvreté et de mettre en place un montage financier innovant qui contribuera à développer nos compétences professionnelles et nos connaissances en la matière. Pour le CESAG, il permettra de mettre à disposition, de données et résultats d'analyse de données qui enrichiront la bibliothèque du CESAG et qui pourront servir à tout utilisateur qui en aura besoin.

Sur le plan méthodologique, afin de cerner les contours du marché et de la production du soja bio au Togo ; nous avons fait recours à la revue documentaire. Nous avons aussi mené des entretiens avec certains acteurs du secteur afin d'obtenir des informations sur le secteur.

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

Pour ce faire, le présent rapport s'articule autour de trois chapitres :

- le chapitre I décrit la situation socio-économique et fait l'état de la filière soja dans le monde et au Togo,
- le chapitre II parle du montage technique et organisationnel de OLOWO-PLUS et
- le chapitre III détermine le coût du projet et la rentabilité.

CHAPITRE I : ETUDE DU CADRE MACRO-ECONOMIQUE ET ETAT DE LA FILIERE SOJA AU TOGO

Dans ce chapitre, nous allons premièrement présenter la filière à travers le cadre de l'environnement. Deuxièmement, nous présenterons la filière au Togo et dans le monde à travers les chaînes de valeurs ainsi que les acteurs intervenants. Troisièmement, nous procéderons à l'analyse de l'offre et de la demande.

I. Cadre de l'environnement des affaires et place de l'agriculture au Togo

Nous parlerons l'état de la croissance économique du Togo, de l'environnement institutionnel et des règles régissant le secteur de la filière soja.

I.1 Etat de la croissance économique et priorités sectorielles du pays

Il s'agit de voir comment se porte le pays en termes de développement pour une période donnée et les secteurs qui participent le plus au PIB.

I.1.1 Niveau de croissance du pays

L'économie togolaise a affiché ces dernières années des résultats relativement solides : le taux de croissance du PIB au cours des trois dernières années s'est établi en moyenne à environ 5 %¹⁰, soit un niveau supérieur à celui de la plupart des pays d'Afrique subsaharienne. Bien que le Togo ait été exposé à des chocs négatifs, avec, d'une part, la baisse des prix des matières premières qui a affecté ses principaux produits d'exportation (phosphates et clinker notamment) et, d'autre part, les répercussions du ralentissement de l'économie togolaise, le gouvernement a entrepris un programme d'investissement public ambitieux qui a permis, en 2015/16, de soutenir la demande globale.

¹⁰ Selon les données de la Banque Mondiale publiée le 27 avril 2017
<http://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview>

I.1.2 Etat du secteur agricole et des autres secteurs

- **Secteur primaire**

Au Togo, l'agriculture contribue à environ 21,9%¹¹ au PIB réel contre 19%¹² et 46,7%, respectivement pour les secteurs secondaire et tertiaire selon le ministère de l'agriculture. Il emploie 40,7%¹³ de la population active totale

- **Secteur secondaire**

Selon l'INSEED¹⁴, le secteur secondaire représente 19% du PIB (2013) et est dominé par des industries extractives, des industries de bâtiments et travaux publics et des industries agro-alimentaires. Le taux de croissance du secteur a connu un ralentissement important qui passe de 13,2% en 2012 à 5,2% en 2013 en raison surtout d'un recul de la production de phosphate et manufacturière, notamment le ciment et la production d'énergie.

Quant aux industries extractives, leur part dans le PIB était de 3,8% en 2013, dominé par le phosphate (2,3%) et le clinker (0,5%). Les trois principaux produits d'exportation du secteur que sont le phosphate, le clinker et le ciment, constituent environ 30% du total des exportations nationales.

- **Secteur tertiaire**

Selon l'INSEED¹⁵, le secteur tertiaire représente en termes réels la plus importante part du PIB avec un poids de 46,7% et constitue donc un fort levier de croissance (2,1% sur les 6,1 obtenus en 2013). Il est suivi du secteur primaire (21,9%) et du secteur secondaire (19,0%).

- **Sur le plan de financement de l'Agriculture**

En Afrique de l'Ouest par manque de confiance, force est de constater que les banques ne prêtent pas de l'argent aux entrepreneurs et le pire est venu de la dévaluation de notre monnaie depuis 1994, cela pèse non seulement sur l'état mais aussi sur les agriculteurs de nos différents pays. Le financement des activités agricoles, reste un goulot d'étranglement pour le monde rural

¹¹ Selon L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) dans son rapport publié en 2013

¹² L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) dans son rapport publié en 2013

¹³ Selon PAEPARD p11

¹⁴ L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) dans son rapport publié en 2013

¹⁵ L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) dans son rapport publié en 2013

et pour les petits producteurs en particulier. Les structures financières qui interviennent dans le financement de la filière sont principalement les IMF de proximité et quelques banques qui accordent une certaine confiance aux différents acteurs.

Les crédits adaptés au rythme de la filière ne sont pas développés. Cependant, les IMF et les banques accordent en général des crédits de campagne à certains groupements de producteurs sous la couverture de certaines structures privées qui se portent garantes pour l'achat des produits à la récolte avec un contrat d'achat signé. Les producteurs de soja ont des besoins de financement à moyen et long terme pour la continuité de leur investissements (équipements, intrants) qui ne pourront donner des revenus qu'après 4-5 ans. Ils ont aussi besoin de financements de campagne (court terme) pour les opérations de commercialisation et exportation. Les IMF¹⁶ ayant des guichets dans les zones de production (caisse d'épargne et de crédit de proximité) peuvent octroyer des crédits à court terme, mais ont rarement des ressources financières adaptées permettant d'accorder des crédits à moyen terme. Les petits producteurs doivent s'adresser à d'autres structures, notamment la COOPEC¹⁷ ou les banques commerciales qui demandent des garanties sûres avant d'octroyer le crédit.

Des structures internationales sont aussi prêtes à soutenir la promotion de l'agriculture comme la FAO ; banque mondiale ; BIDC, le Fonds koweïtien pour le développement appui l'UTB et la FUCEC Togo, il existe plusieurs autres structures de financement sur le territoire national qui contribuent au financement des acteurs du maillon Production. On peut citer : les banques : ECOBANK, Banque Populaire d'Epargne et de Crédit (BPEC) et les Institutions de Microfinances (IMF) : COOPEC, CLCA Miva, WAGES, Ilema, Akwaba etc.

Tableau 1 Structures d'appui financier à la commercialisation du Soja brut

Structures financières	REGIONS				
	SAVANES	KARA	CENTRALE	PLATEAUX	MARITIME
Banques et IMF	FUCEC	MUFEC	FUCEC	FUCEC	FUCEC
	U-CSMEC	PROMOFINANCE	WAGES	WAGES	WAGES
	COOPEC AD	MUCAT	UMECTO	UMECTO	-
	COPEC CIFA	MUCAD	URCLEC	-	-
	UMECTO	UMECTO	-	-	-
	Banques classique (UTB,	URCLEC	-	Ecobank Togo	-

¹⁶ Institutions de Microfinance

¹⁷ Coopérative d'Epargne et de Crédit

	ECOBANK, ORABANK, BTCI)				
-		FUCEC	-	-	-
-		WAGES	-	-	-

Source : Ministère de l'agriculture publié en 2016

Ces institutions financières ci-dessus soutiennent la commercialisation du soja en offrant leurs services financiers de crédit non seulement aux acheteurs (entreprises, intermédiaires, grossistes) de soja graine mais également aux Organisation des producteurs pour financer les différentes transactions (collecte et centralisation des productions de soja graine) liées à la commercialisation du produit. Ces crédits servent également à acheter les équipements et matériels (bascule, balance, tricycle, etc).

I.2. Analyse de l'environnement législatif organisant la filière soja

Le cadre réglementaire régissant la filière « soja » est souvent le même que celui de tous les produits horticoles.

Ainsi au niveau sous régional et international, voici quelques textes qui régissent la filière :

- la Convention Internationale de la Protection des Végétaux de novembre 1997 (177 pays contractants) ;
- le Règlement 07/2007/CM de l'UEMOA du 06 avril 2007 relatif à la sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des aliments ;
- le Règlement Communautaire C/REG.3/05/2008 du 03/05/2008 de la CEDEAO sur les pesticides ;
- le dispositif du Traité de l'UEMOA sur le Protocole Additionnel N°II relatif aux politiques sectorielles, la Politique Agricole de l'Union (PAU), en vigueur à partir 2001.

Au niveau national, les textes réglementaires organisant la filière soja sont entre autres :

- la loi 06-011 du 13-12-2006 Autorisant la ratification du traité international sur les ressources phylogénétiques¹⁸ pour l'alimentation et l'agriculture au Togo ;
- la loi 01-011 du 22-11-2001 portant création des fonds régionaux interprofessionnels de développement agricole (FRIDA) ;

¹⁸ C'est l'étude de la génétique chez les plantes

- le décret 2011-022/PR du 09-02-2011 portant création attributions, compositions et fonctionnement des organes de pilotage, de coordination et de gestion opérationnelle du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) ;
- le décret 97-108 du 23-07-1997 portant attributions et organisation du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche au Togo.

Sur le plan fiscal, le Code Général des Impôts à son article 1458, prévoit des dispositions spécifiques pour la filière soja.

Tout ce dispositif législatif est de nature à faciliter les relations commerciales et à rassurer les investisseurs désireux d'investir dans le secteur agricole et en particulier le soja.

I.3. Analyse de l'environnement institutionnel pour la filière soja

La production du soja est moyennement organisée. La filière est dominée par des producteurs individuels et des groupements et coopératives dans presque toutes les régions du Togo.

Sur le plan institutionnel, plusieurs acteurs interviennent pour organiser le secteur soja en fonction de leur rôle et implication, peuvent se réunir en quatre groupes : les opérateurs, les structures de service, les acteurs institutionnels et les partenaires techniques et financiers :

Interviennent directement dans la filière soja à savoir :

- les producteurs, les commerçants (intermédiaires, grossistes), exportateurs, transformateurs, importateurs, distributeurs, consommateurs, etc. On peut citer par exemple, la CPC¹⁹, CTOP²⁰ ;
- les structures de service, c'est-à-dire tous les acteurs qui permettent ou facilitent les opérateurs d'acquisition de biens, financements et services : fournisseurs d'intrants et d'équipements pour la production, la transformation et la commercialisation ;
- les fournisseurs de crédit : banques et IMF ; transporteurs ; opérateurs des centres de conditionnement et de commercialisation (marchés, port...). On peut citer parmi ces structures : Ecobank, BTCL, FUCEC-TOGO ; WAGES et le FAEJ²¹ mis en place par le gouvernement à travers ses partenaires internationaux comme L'ONUDI ;
- les services d'appui technique aux producteurs de soja sont constitués de structures étatiques, de structures privées et d'ONG ;

¹⁹ Centrale des Producteurs de Céréales

²⁰ Coordination Togolaise des Organisations Producteurs

²¹ Fonds d'Appui à l'Entrepreneuriat des Jeunes

Au niveau étatique, les acteurs institutionnels interviennent aussi pour faciliter l'action des opérateurs et de structures de service en leur permettant d'évoluer dans un environnement favorable du point de vue législative et réglementaire qui vise le développement de la filière et sa rentabilité. Les acteurs concernés sont : Au niveau multilatéral, les bailleurs de fonds, les structures d'appui-conseil, les ONG (nationales et internationales) soutiennent aussi la filière à travers les projets de coopération et qui mobilisent des ressources financières et de l'assistance technique ; Comme ONG RAFIA, ONG Code Utile-Afrique, ONG MODEF-Togo et des partenaires techniques internationaux.

II. Analyse de l'attractivité de la filière soja au Togo et dans le monde

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

II.1. L'intensité concurrentielle

Bien que la quantité soit minimale ; il y a déjà quelques entreprises qui font de l'exportation du soja au Togo. On peut citer par exemple calice consulting group SARL, ENOIGNON SARL, GOLD FOOD AFRICA, LEADER SARL et des groupements offrant plus de 1000 tonnes car ce marché n'est encore bien organisé pour le moment la quantité est très faible à l'exportation. Il y a donc de la place sur le marché et l'intensité concurrentielle est encore relativement faible.

II.2. Le pouvoir de négociation des clients

La plupart des clients sont dans nos pays et surtout en Afrique étant donné que la demande locale est loin d'être satisfaite. En ce qui concerne les exportations vers les pays européens et les autres continents, les exportations de l'Afrique sont très minimisées et exigeantes en matière de réglementation sanitaire et phytosanitaire en vue d'obtenir une culture bio et sans OGM. De ce fait, les clients ont un pouvoir (de négociation) remarquable dans ce domaine de culture bio.

II.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ceux sont des producteurs de soja. Mais étant donné que la demande locale n'est pas encore satisfaite il n'y a pas exactement de crainte pour ces producteurs et du coup ils sont moins organisés par rapport aux exportateurs de certains pays et cette situation met ces producteurs dans une sorte de faiblesse vis-à-vis des clients même s'ils sont, pour la plupart, des clients locaux.

II.4. La menace des produits de substitution :

Plusieurs produits de substitution au soja qui peuvent représenter une menace sérieuse pour la filière. Nous avons la viande, les produits laitiers et les légumes mais ces produits de substitut ne sont pour la plupart pas à la portée c'est à dire accessible à la population. Et les graines de coton qui pouvaient jouer ce rôle de substitut se font de plus en plus rares sur le marché et reviennent aussi cher.

II.5. La menace des nouveaux entrants

Beaucoup veulent actuellement faire leur entrée sur le marché d'exportation du soja ; il n'y a presque pas de barrière à l'entrée dans la filière et que la demande de ce produit au Togo est loin d'être satisfaite de ce fait, attire de nouvelles entreprises.

II.6. Les pouvoirs publics

Le développement économique du Togo et l'amélioration du niveau de vie des populations fait partie des objectifs visés par le gouvernement Togolais surtout que l'agriculture au Togo contribue à peu près 38% du PIB. Dans le cadre de l'engagement de Maputo en 2003 qui stipule d'allouer au moins 10% du budget national au secteur agricole et le projet de renforcement des capacités productives et commerciales du soja au Togo lancé par le ministère du Commerce et du secteur privé et accompagné d'un financement de FCFA 1,7 milliard (€2,6 millions) sur trois ans (2015-17).

III. Analyse de l'offre et de la demande

Dans cette partie, nous allons analyser l'offre et la demande dans le but de faire ressortir l'existence d'un marché potentiel. C'est ainsi que pour mener à bien notre analyse nous avons fait l'étude quantitative (la collecte d'information et le ciblage) dont l'objectif est de mesurer les variables explicatives de comportement de notre cible vis-à-vis des produits issus de l'agriculture biologique, l'étude documentaire (du Ministère de l'agriculture et de la FAO) dont l'objectif est de recueillir les données existantes sur l'agriculture bio au Togo tout comme un peu partout dans le monde et enfin nous avons fait des entretiens avec des personnes opérant dans le domaine du soja bio. Nous avons envoyé des liens via les réseaux sociaux afin de permettre aux clients de mieux remplir le formulaire et de nous l'envoyer à temps pour traitement. Néanmoins, dans le souci de disposer d'informations sur l'agriculture biologique, ses spécificités et son importance, nous avons plus mené une étude documentaire. Nos sources d'informations ont été essentiellement électronique (internet). A l'issue de la collecte des

informations recueillies, nous avons procédé à leur analyse et contrôle par recoupement avant de les synthétiser

III.1. Analyse de l'offre

Dans cette partie, nous présenterons l'offre au niveau national et sur le marché de l'exportation de soja. Le Soja brut biologique destiné aux marchés internationaux ; le Soja conventionnel destiné aux marchés régionaux, sous régionaux et nationaux.

III.1.1. L'offre au niveau national

- Niveau de production du soja au Togo

La production selon une étude du soja au Togo est très loin de satisfaire la demande du marché raison pour laquelle le soja est aujourd'hui l'un des produits les plus consommés parmi les oléagineux et l'un des produits de substitution même dans les industries tout comme dans le futur il sera assez consommé. La production du soja était estimée en moyenne à 50 595 tonnes au Togo sur les 5 dernières années. Mais cette production est encore loin de combler la demande aussi en forte progression, la demande potentielle sur le marché togolais est estimée à 300 000 tonnes en 2013 selon PAEPARD²². En 2015²³, la superficie totale de soja cultivée est de 46153 hectares avec 76 288 producteurs. La superficie moyenne de soja par producteur est donc de 0,60 ha. Ce qui démontre toute l'importance des projets de culture de soja au Togo. Le ministère de l'agriculture ayant compris l'enjeu a, avec ses partenaires, signé des accords en vue de faire de ce produit porteur, un produit accessible et un produit à fort potentialité d'exportation.

Tableau 2: la production du soja au Togo

Années	Production (tonne)
2012	89 432
2013	11368
2014	93 245
2015	24571
2016	34358
Production moyenne	50 595

Source : Données DSID²⁴

²² Dans son rapport sur le soja au Togo P12

²³ Rapport du cabinet ADA consulting Africa sur le soja p67

²⁴ Direction Des Statistiques Agricoles De L'informatique Et De La Documentation

➤ **Etat de transformation du soja au Togo**

Partout au Togo même dans les contrées, la transformation du soja est monnaie courante. En milieu urbain, cela répond aux besoins des citoyens. Depuis quelques années, l'activité de transformation artisanale de fruits et légumes est en train de se développer en milieu rural surtout sur le soja. Néanmoins, certains producteurs se réunissent en de petites et moyennes entreprises de transformation artisanale où en GIE²⁵. A cause de ses multiples utilisations, la culture du soja devra être encouragée et donner lieu à de petites unités semi-artisanales de transformation. Selon le ministère de l'agriculture, la filière Soja enregistre vingt-cinq (25) coopératives et groupements de transformation dont onze (11) dans la région des Savanes, quatre (4) dans la région de la Kara, neuf (9) dans la région des Plateaux et un groupement dans la Maritime.

Les enquêtes ont révélé que les unités de transformation de soja sont, soit des entreprises individuelles, soit des entreprises sociétaires. Elles sont artisanales, semi-industrielles ou industrielles et transforment le soja en plusieurs produits intermédiaires. Cependant, les populations rurales devraient être encadrées avec efficacité pour promouvoir le développement de cette culture.

III.1.2 Etat du marché international

Selon le quotidien Français « LE MONDE » 70% de la production mondiale de soja est OGM²⁶. La production mondiale du soja était estimée en 2010-2011 à 264,18 millions de tonnes (Mt) cette production a doublé il y'a seulement 20 ans. En 2012 elle a été de 268.8Mt ; 2013 elle est de 284Mt ; en 2014 elle est 320 Mt et en 2016 elle est de 336Mt (Sources : USDA, CIC, FAO). Par conséquent, l'on peut affirmer que la production du soja dans le monde est en plein boom. La production mondiale de soja est concentrée à 95% dans ces 6 pays à savoir (les Etats-Unis, le Brésil, l'Argentine, la Chine, l'Inde et le Paraguay). Alors que le 1^{er} exportateur de soja est la Chine qui constitue, et de loin, le premier pays importateur de soja au monde avec plus de 40% des importations mondiales réalisées durant la période 2003-2007.

²⁵ Groupement d'Intérêt Economique

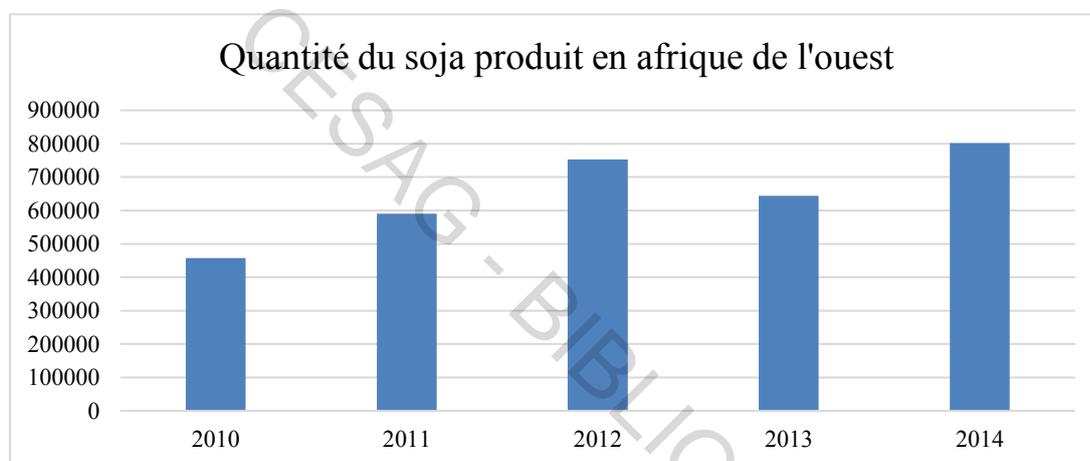
²⁶ Organisme Génétiquement Modifié

III.1.3 La filière soja en Afrique

Si le Brésil, l'Argentine, la Chine et l'Inde continueront à dominer le marché aux côtés des États-Unis, d'autres pays producteurs de soja émergent, parmi lesquels on compte le Nigéria, le Mozambique et l'Ukraine selon le rapport de WWF²⁷.

En ce qui concerne l'Afrique, on peut constater que beaucoup de choses restent à faire car le continent est très loin dans la production du soja et les données sont presque inexistantes pour nous fournir des informations exactes. Mais depuis 2010, la production augmente d'années en années.

Figure 1: Production de soja en Afrique de l'ouest



Source : FAOSTAT données 2014

Les Chefs d'Etats et de gouvernements ont décidé que les 10% des budgets nationaux des pays de l'union soient consacrés à ce secteur pour la décennie à venir conformément à l'engagement de Maputo de 2003. A travers cette stratégie, les pays africains essayent de détecter les produits qui permettront d'améliorer leurs développements économiques. En Afrique de l'Ouest seul le Nigéria sort la tête du lot avec une production depuis 2013, est de 800 000 tonnes de soja et est le seul pays en Afrique de l'Ouest qui commercialise une grande quantité de ce produit. Alors que la demande de soja augmente en Afrique de l'Ouest. Les exportations ont connu une forte croissance de 2011 à 2014.

²⁷ Rapport de 2014 du fonds mondial pour la nature (<https://wwf.be/assets/rapport-policy/markets/fr/le-boum-du-soja-version-longue-bd-1.pdf>)

Les pays qui émergent en Afrique sont l'Afrique du sud et le Nigéria avec respectivement 948000T et 679000T selon la FAO²⁸.

III.2. Analyse de la demande

Dans cette partie, nous aborderons les différentes utilisations possibles du soja puis, nous étudierons la demande du soja.

III.2.1 Utilisations du soja

Le soja fait partie de la grande famille des légumineuses, comme les haricots, les pois secs, les lentilles et les pois chiches. Originaire d'Asie et cultivé en Chine depuis des siècles, le soja encore appelé soya est un des premiers aliments que l'être humain a fait pousser. Toutes les légumineuses, dont le soya, ne contiennent pas de cholestérol. Et même si le contenu en matières grasses du soya est légèrement plus élevé que celui des autres légumineuses, on n'y retrouve une excellente source de minéraux, dont le calcium, le fer et le zinc. Sur la santé du cœur sont surtout dus au fait qu'en consommant du soya, on diminue notre consommation d'aliments d'origine animale qui contiennent des gras qui sont néfastes pour le cœur ; il sert à fabriquer le tofu, les fèves de soya²⁹ rôties qui sont des fèves trempées dans l'eau, puis rôties dans l'huile ou à la chaleur sèche. Avec leur goût qui se rapproche de celui des arachides, les fèves de soya rôties sont vendues naturellement, salées ou assaisonnées, les boissons de soya communément appelées lait de soja qui en effet, ont la teneur en calcium, en vitamines D, B2, B12, A et en zinc. Les boissons de soya enrichies est égale ou supérieure (vitamine B12) à celle du lait. Le contenu en fer des boissons de soya est également un avantage à ne pas négliger, car il fournit en moyenne de 8 à 14 % de l'apport quotidien recommandé en fer (ce qui représente 1 à 2 mg de fer par tasse de boisson de soya).

Une étude de la valeur nutritive de farines infantiles à base de manioc et de soja pour les enfants en âge de sevrage réalisée par certains étudiants de Laboratoire de Nutrition et Pharmacologie, UFR-Biosciences, de l'Université de Cocody, ils se sont rendus compte que le manioc et son dérivé l'attiéké, aliments riches en glucides associés à du soja, aliment riche en protéines. Ce mélange confectionné est nommé FAS (Attiéké + Soja) et FMS (Manioc + Soja).

L'étude de leur valeur nutritionnelle donne pour FAS, des taux de 13% de protéines, 10% de lipides et 63% de glucides avec une valeur énergétique de 394 Kcal. En ce qui concerne la farine FMS (Manioc + Soja), les taux sont de 14% de protéines, 10% de lipides et 61% de

²⁸ Confère ses données de 2014 (FAOSTAT)

²⁹ C'est une autre appellation du soja

glucides avec une valeur énergétique de 390 Kcal. La comparaison avec une farine standard montre que les teneurs en nutriments et en énergie sont satisfaisantes et conformes aux normes fixées par l'OMS³⁰.

Il aurait des vertus lors de la ménopause, contre le surpoids, l'ostéoporose c'est aussi un aliment antidouleur. Manger du soja c'est ce que prétendent des chercheurs américains selon eux, manger de ce végétal rend plus tolérant à la souffrance et limite l'inflammation ; pour l'instant les scientifiques ont évalué ce régime alimentaire particulier uniquement chez le rat. Enfin, quelques études ont souligné des effets du soja sur le système immunitaire, pour le cœur et contre le pré-diabète. Cet aliment agirait aussi contre le stress et sert à la fabrication d'huile. Le soja est un engrais naturel et favorise donc la diversité des cultures. Il sert aussi à fabriquer l'huile sans cholestérol.

Les farines et d'autres produits comme les nourritures destinées aux animaux à base de soja ne se limitent pas seulement au marché national mais international et la plus grande partie de ses produits se limitent à la consommation interne comme le fromage, le yaourt, le lait et le pain sont très prisés dans les plats au Togo.

III.2.2 Etat de la demande de soja

En 2011, la demande mondiale était de 88,83 millions de tonnes dont 59% par la Chine (première importatrice mondiale). En 2012, la Chine devrait importer 55,5 millions de tonnes de graines de soja selon les prévisions de l'USDA (Service de recherche économique du ministère américain de l'agriculture) contre 28,7 millions de tonnes seulement quatre ans plus tôt. En 2015, la consommation mondiale est évaluée à 300 millions de tonnes (tout soja confondu) selon la même source. Ce qui signifie que la demande mondiale de soja est sans cesse croissante. Selon la "France agricole"³¹ pour ce qui concerne le soja bio, la demande mondiale en tourteau de soja non OGM augmente tant en Europe qu'en Asie (Corée, Japon et plus récemment la Chine). Elle pourrait prochainement atteindre 10 à 12 millions de tonnes. Mais en face la ségrégation entre OGM et non OGM est de plus en plus difficile et la prime au soja non-OGM s'envole. Cette prime était de 2 à 3% dans les années 2000, mais atteint maintenant 15% soit 80 à 100 Euro/tonnes.

³⁰ http://portailbiblio.ipsl-edu.com/_ged/D221/D22160.PDF

³¹ <http://www.lafranceagricole.fr/actualites/soja-la-demande-chinoise-s-envole-dopee-par-la-production-de-viande-1,0,87813018.html>

Au Togo, la demande moyenne annuelle des graines de soja, selon les résultats de terrain est présentée dans le tableau 3.

Tableau 3: Quantification de la demande moyenne annuelle (en tonnes)

Types d'opérations	Types de Soja	Demande moyenne annuelle
Exportations	Soja biologique	30000
	Soja conventionnel	11500
Aviculture et autres		8530
Transformation	Soja conventionnel	24265
Total		74 295

Source : Résultats des enquêtes de ADA Consulting Africa ; Février à Mai 2016

III.2.3 Système de commercialisation de soja

Au plan national, le plus souvent, l'offre d'une campagne correspond à la quantité productive de cette campagne puisqu'on n'enregistre pas de stocks, ni d'importation. Les circuits de commercialisation du soja sont nombreux et se situent au niveau des marchés ruraux, des villes secondaires et des grandes villes.

Parmi ces circuits, le plus commun qui pénalise fortement les producteurs est celui dans lequel plusieurs intermédiaires (au moins quatre) s'interposent entre les producteurs et les consommateurs, à savoir : Collecteurs ou intermédiaires, Commerçants, grossistes, semi-grossistes et détaillants.

Les principaux marchés sont le marché hebdomadaire (international) comme le grand marché de Lomé, le marché d'Atakpamé qui est l'un des plus grand du Togo en matière de vente de céréales, le marché de Kétao, marché de Niamtougou, le marché de Korbongou. La production du soja est estimée à 6366 T en 2013 selon la FAO en ce qui concerne les données sur le Togo ; par rapport à la production de ce produit au Togo, elle est significative car qu'elle n'était que de 281 T en 2010 selon cette même source. Tout ceci dû aux efforts du gouvernement et ses partenaires (PADAT, PNIASA, FAO, Banque mondiale, etc.) à travers le financement et aux efforts des acteurs du soja qui sont de plus en plus motivés et aussi à l'accès de plus en plus des produits africains sur le marché international surtout que leurs produits sont pour la plupart sans OGM. Et ses exportations concernent aussi les pays limitrophes du Togo comme le Bénin, Burkina et le Ghana. Ses exportations se font par voie terrestre, maritime et parfois aérienne.

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

Le prix au producteur dépend des services qu'il reçoit ou qu'il offre à l'exportateur et de sa capacité de négociation. Les entreprises spécialisées dans les exportations sont : groupe de fournisseurs togolais réunis au sein d'AGROTRADE qui peuvent livrer jusqu'à 3000 tonnes, il y a aussi la société Calice consulting Group, BIO4EVER etc...

III.2.4 Synthèse de l'étude de marché de soja

Nous étudierons les perspectives d'avenir et les contraintes liées à la filière du soja au Togo

III.2.4.1 Perspectives relatives à la filière Soja au Togo

Sur la base de l'état de la filière présentée précédemment, nous faisons le résumé en indiquant par axe d'analyse les points forts et les points faibles susceptibles de démontrer la possibilité d'entrée ou non dans le secteur.

Il est important de souligner que la demande en matière de soja biologique est plus forte que l'offre surtout en Europe et en Asie raison pour laquelle l'Afrique est sollicitée à cet effet. De ce fait, les sociétés exportatrices ont toujours affirmé satisfaire difficilement leurs besoins surtout quand on sait qu'à peine 30% de la production du soja est bio dans le monde. De plus, pour que les sociétés trouvent assez de quantités de soja pour honorer leur engagement, elles sont prêtes à tous les jeux de spéculation malgré les stratégies mises en place au début de la campagne. C'est pourquoi le Soja est un produit à forte spéculation commerciale.

En plus, la taille des exploitations agricoles familiales est très faible, dépassant rarement 3 ha, et consacrées à diverses cultures. Le soja occupe rarement plus d'un hectare. La filière soja constitue actuellement l'une des filières agricoles à fort potentiel de création de valeur ajoutée et d'emplois au Togo. A ce jour, le soja présente d'immenses atouts sur le plan de la sécurité alimentaire et de culture de rente principalement le soja bio.

Dans les années 80, le soja a été introduit au Togo. L'objectif poursuivi à l'époque était d'utiliser le soja comme un complément alimentaire protéinique en vue de la réduction de la malnutrition surtout infantile dans les milieux ruraux. La culture s'est très rapidement développée compte tenu de ses diverses utilisations dans l'alimentation humaine et animale au Togo et dans le monde.

III.2.4.2 Contraintes relatives à la filière soja au Togo

Les contraintes sont de divers ordres : les contraintes liées à la production, celles liées à la transformation et commercialisation, au niveau des institutions et enfin celles liées au financement de la filière.

III.2.4.2.1 Contraintes majeures liées à la production

Au niveau de la production, le soja est confronté à un certain nombre de contraintes qui ne facilitent pas son éclosion. Ces facteurs sont entre autres :

- le changement climatique qui conduit à l'abandon du deuxième cycle de culture ;
- l'accès au foncier qui met les catégories les plus défavorisées (femmes et petits producteurs) dans une situation d'insécurité et limite l'investissement notamment en termes de fertilité ;
- le faible équipement qui constitue un frein à l'augmentation des superficies cultivées et de la production au niveau des exploitations ;
- l'absence de contrôle de la qualité des semences, le manque d'infrastructures adaptées de stockage de semences, la capacité limitée de l'ITRA à produire des quantités suffisantes de semences de base.

III.2.4.2.2 Contraintes relatives à la transformation /commercialisation

Au niveau de la transformation et de la commercialisation, les facteurs bloquants sont :

- la valorisation limitée des produits due à l'absence d'équipements ou d'unités de transformation ;
- la faible capacité de gestion des groupements et le manque de technicité pour la gestion des petits équipements ;
- le manque de maîtrise de la gestion des stocks qui entraîne des pertes post récolte ;
- la difficulté d'accès aux marchés locaux, régionaux et nationaux causée par l'insuffisance de moyens de transport et d'infrastructures de base (pistes), notamment pour la commercialisation.

III.2.4.2.3 Contraintes relatives au financement des exploitations agricoles

- Les problèmes d'accès au crédit qui devront être prises en considération par exemple le fort taux d'intérêt ;
- le manque de fonds de préfinancement de la commercialisation.

III.2.4.2.4 Contraintes relatives à l'accompagnement institutionnel de la filière

- Besoin d'actualisation de la politique agricole suite à l'adoption du DSRP-C et du PNIASA ;
- Structures du MAEP peu fonctionnelles du fait de la faiblesse et l'inadéquation des effectifs et de l'insuffisance des moyens de travail ;
- Chambres d'accompagnement de l'agriculture peu fonctionnelles.

En conclusion, la demande nationale moyenne annuelle est de l'ordre d'environ 75 000 tonnes et dans cette demande on constate que le soja bio occupe plus de 2/3 des produits d'exportation. Elle est dominée par les exportations vers les pays de la CEDEAO, de l'Union Européenne et de l'Asie. Il est important de souligner que la demande en matière de soja biologique est très forte que l'offre si nous tenons aux informations évoquées plus haut. C'est la raison pour laquelle les sociétés exportatrices ont toujours affirmé satisfaire difficilement leurs besoins. De plus, pour que les sociétés trouvent assez de quantités de soja pour honorer leur engagement, elles sont prêtes à tous les jeux de spéculation malgré les stratégies mises en place au début de la campagne.

Ce chapitre nous a permis de présenter la filière soja dans toute sa globalité. Cette présentation a été faite à trois niveaux. D'abord, la présentation de la filière au niveau mondial. Ensuite, la filière « soja » en Afrique de l'Ouest et enfin la filière « soja » au Togo et les tendances toujours en hausse de ce produit de rente mais concernant sa production au Togo ; le goulot d'étranglement reste la faible productivité qui est en moyenne de 1tonne/ha alors que les essais de la recherche en milieu paysan atteignent 2 à 3 tonnes/ha. Incapable de satisfaire la forte demande, les producteurs qui sont en amont des chaînes de valeur soja constituent un frein pour le développement des activités des autres acteurs des chaînes de valeur. Nous avons aussi étudié à travers cette partie l'analyse de l'offre et de la demande de soja.

CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE ET MARKETING DE OLOWO-PLUS

Sur la base de l'étude menée précédemment, ce chapitre définira le montage technique du projet en présentant le promoteur, le processus technique de la culture de soja ainsi que le matériel technique. Il organise aussi les choix stratégiques pour croître et imposer le soja sur marché national et international. Enfin, le chapitre définira l'organisation et les ressources humaines nécessaires retenus pour rendre fonctionnel le projet.

I. Présentation du promoteur et étude technique du projet

Cette partie présente d'abord le promoteur en mettant en exergue son profil, l'origine du projet et les motivations qui sont à la base de l'initiation du projet, ensuite le montage technique en faisant ressortir successivement le processus de production, les moyens techniques utilisés à chaque étape du processus.

I.1. Présentation du promoteur

Le promoteur principal est ODOUDOU Koffi, de nationalité togolaise. Il dispose d'un diplôme de BAC+5 en Master de Banque et Finances au CESAG. Parmi ces projets les plus importants on y trouve l'agrobusiness qui constitue une opportunité certaine du développement de l'agriculture d'un pays. La consommation du soja au monde fait que la demande n'est pas toujours satisfaite ; ce qui nous a amenés à réfléchir sur une unité de production de soja afin de satisfaire une partie de la demande insatisfaite ; le soja bio a été choisi à cause de ses bienfaits sur la santé et pour contribuer au développement durable.

I.2. Choix du lieu d'implantation de OLOWO-PLUS

La société OLOWO-PLUS sera localisée à Gléi (125 km au nord de Lomé située sur la nationale N°1 dans la région des plateaux). Ce lieu a été choisi pour les raisons suivantes :

- un endroit adapté à plusieurs cultures ;
- la proximité avec les clients et les fournisseurs ;
- la disponibilité de la main d'œuvre à un coût compétitif ;
- la disponibilité de grands espaces pour mener à bien cette culture de rente ;
- ce lieu est situé dans la région où les terres sont plus fertiles au Togo et sont terres sont souvent entourées de cours d'eaux
- ce lieu est aussi stratégique puisqu'il est situé sur la nationale numéro 1.

Ainsi, OLOWO-PLUS sera à proximité de ses fournisseurs (d'intrants et semences etc...) et transportera des produits bien emballés et bien conservés de Glé à Lomé.

I.3. Forme juridique et structure du capital

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

I.3.1 Forme juridique

Le Togo est, depuis le 18 septembre 1995, membre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) qui regroupe, aujourd'hui, 17 pays. L'OHADA a pour principal objectif, d'harmoniser le droit économique dans les Etats membres d'une part, et, d'autre part, de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire. Le statut juridique de l'entreprise détermine, très largement, la vie de celle-ci. Il influence même la vie des associés. Il est donc important d'opter pour un statut qui correspond le mieux :

- Aux motivations et objectifs des entrepreneurs ;
- Au contexte socio-économique et juridique du pays.

Les formes juridiques en vigueur au Sénégal sont régies par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du G.I.E. Il s'agit notamment de :

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

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

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

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

I.3.2 Structure du capital

OLOWO PLUS est une Société Anonyme dotée d'un capital social de 37 000 000FCFA qui sera réparti comme suit :

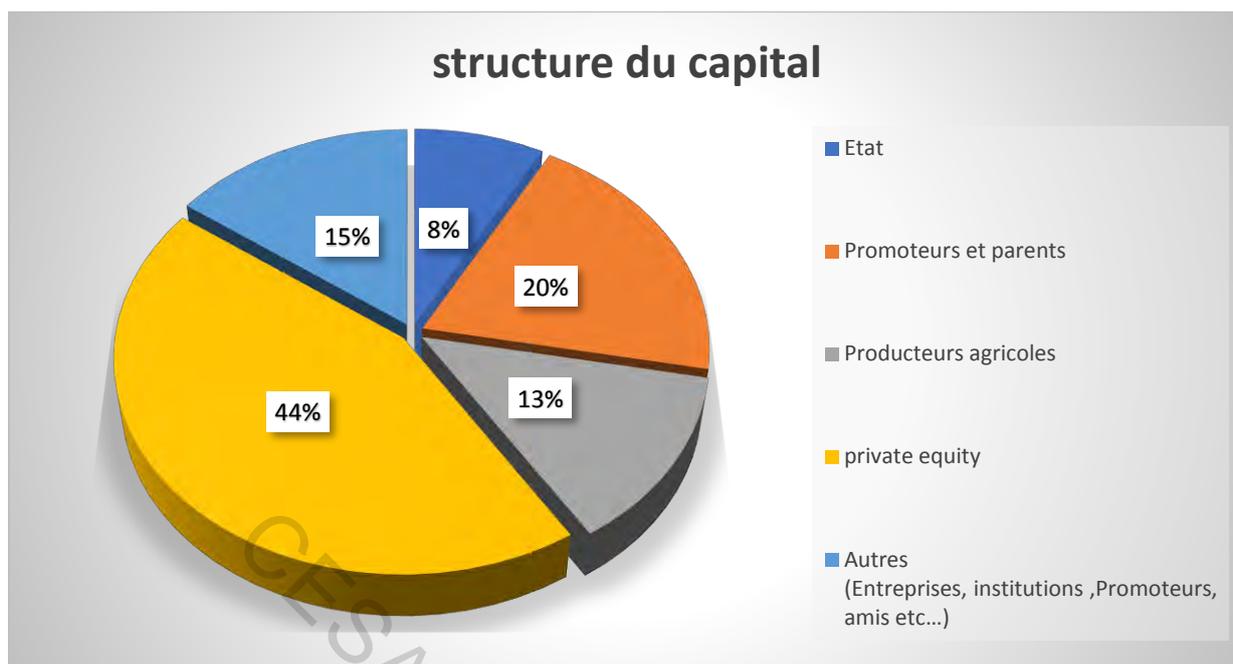
- le fonds d'Appui aux d'Appui à l'Entreprenariat des Jeunes (FAEJ)³² :8%
- le promoteurs et parents :20%
- les producteurs agricoles :13%
- le fonds d'investissement pour le développement et social (FIDES S.A) :4%
- les private Equity (Cauris management ; SNI- TOGO Sarl ³³; Agrifunds³⁴) :40%
- les autres (Entreprises, institutions, Promoteurs, amis etc...) :15%

³² Structure étatique qui accompagne les jeunes dans la création d'entreprise

³³ Société Nationale D'investissement

³⁴ Fonds d'investissement de financement agricole

Figure 2: Structure du capital



Source : nous-même

Il faut préciser que les parts des fonds de Private Equity et Fonds d'Appui à l'Entreprenariat des Jeunes (FAEJ) c'est-à-dire de l'Etat seront progressivement rachetés par le promoteur à partir de la fin de la cinquième année.

I.4. Processus technique de production

Il s'agit des différentes étapes intervenant dans le processus de production du soja bio ainsi que les périodes d'exercice de ses activités.

❖ Processus de production du soja

Étapes	Activités	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Choix du terrain												
2	Approvisionnement en intrants												
3	Préparation du sol (défrichage, dessouchage)												
4	Labour Semis												
5	1 ^{er} sarclage												
6	Fertilisation (optionnelle)												
7	2 ^{ème} sarclage												
8	Récolte												
9	Battage et vannage												
10	Stockage												

Source : Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche à mai 2016

❖ Etapes de production

Figure 3: Schéma technique



Source : nous-même

I.5. Etape de collecte, de stockage et de conditionnement

Une fois récolté, les graines de soja, doivent être acheminées vers le marché. Les techniques de récolte, ainsi que celles de conditionnement et de stockage ou de conservation sont très importantes pour assurer la qualité des graines et éviter leurs dépréciations. Ainsi donc pour la circonstance, nous disposons pour notre part de batteuse & moissonneuse pour assurer la récolte en un temps record et par après les mettre dans des sacs en nylon et gardées dans des chambres ou dans des magasins.

Les pertes dues à des attaques de rats et souris sont parfois courantes lors des courtes périodes de stockage et elles peuvent lier aussi au vol.

Pour assurer un bon stockage/conservation du soja produit nous disposerons d'un magasin bien équipé à cet effet. En plus de ce magasin, le Projet Soja mis en place par l'Etat a lancé la construction de magasins de stockage équipés des instruments de pesés (bascule, balance romaine). Au total cinq (05) magasins de stockage d'une capacité d'environ 250 tonnes chacun sont en train d'être construits dans les cinq (05) régions économiques du pays.

Le soja peut être conditionné en sacs, dans des conteneurs adaptés. Le chargement sur véhicule et le conditionnement en sacs constituent les moyens les plus courants qui permettent d'acheminer les graines de soja vers d'autres destinations comme les marchés soit pour les exportations où soit pour leur consommation.

En ce qui concerne le conditionnement, cela fait intervenir les normes de qualités qui sont une sorte de confiance pour les consommateurs. De nos jours, les normes occupent une place importante dans le commerce international. Les institutions internationales que régionales, les Etats et les Associations d'acteurs, les firmes internationales, les consommateurs ont de plus en plus recours à des normes pour protéger leurs consommateurs, ce qui est une bonne chose. Cependant, le principe de leur existence, accepté par tout le monde pose moins de problèmes que la sophistication de plus en plus importante qu'elles connaissent. Le degré de sophistication de certaines normes sanitaires, phytosanitaires et sociales amène de nombreux analystes à les considérer comme des obstacles techniques au commerce.

II. Orientations stratégiques et marketing d'OLOWO-PLUS

La stratégie marketing d'OLOWO-PLUS SA organise les choix permettant d'aborder le marché de soja au Togo et dans le monde.

Nous présenterons tour à tour dans cette partie, l'orientation stratégique, le marketing, la communication ainsi que les débouchés d'OLOWO-PLUS sur le plan national et international.

II.1. Orientations stratégiques d'OLOWO-PLUS SOJA

Nous parlerons de la vision, la mission, les valeurs, les objectifs stratégiques, de la stratégie de développement et de la lutte concurrentielle d'OLOWO-PLUS

II.1.1 Mission, vision et valeur d'OLOWO-PLUS

Nous définirons dans cette partie la vision, la mission et les valeurs de OLOWO-PLUS.

- Vision

Etre leader dans l'exportation et la production du soja au Togo ainsi qu'en Afrique

- Mission

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

- exporter du soja de qualité tout en respectant les normes phytosanitaires ;
- réduire le taux de chômage au Togo et dans le monde ;
contribuer à améliorer le niveau de vie de la population.

- Valeurs

Les valeurs qui jettent les bases de la culture d'entreprise de OLOWO-PLUS sont :

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

II.1.2 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques visés par OLOWO-PLUS sont les suivants :

- valoriser le potentiel de production du soja au Togo ;
- mettre à la disposition des clients du soja bio répondant aux normes phytosanitaires ;
- participer à la création de la valeur ajoutée pour l'économie togolaise.

II.1.3 Stratégies de développement

OLOWO-PLUS compte faire toujours des investissements, recruter la main-d'œuvre et rénover les plantations et les semences pour son expansion afin d'être parmi l'une des entreprises fortes en matière de production du soja.

II.1.4 Stratégies de lutte concurrentielles

Sur le plan concurrentiel, la société opte pour le conditionnement et la compétitivité de ces produits

II.2. Stratégie marketing

La stratégie marketing définira essentiellement les objectifs, les cibles et le positionnement permettant de créer de la valeur ajoutée aux consommateurs d'OLOWO-PLUS SOJA. Depuis la définition des cibles jusqu'à la distribution, toutes les garanties sont prises pour bâtir une solide entreprise dans le secteur du soja.

II.2.1 Objectifs marketing

Dans le cadre de ce projet, OLOWO-PLUS poursuit essentiellement trois objectifs qui conditionnent son action sur le marché et orientera toutes les décisions stratégiques de mise de soja sur ce marché. Sur les 6 années du projet, OLOWO-PLUS poursuit comme objectifs suivants :

- détenir une part de marché importante du marché potentiel ;
- réaliser un chiffre d'affaires moyen de 180 000 000 FCFA ;
- développer une notoriété rapide de la marque OLOWO-PLUS SOJA sur le marché national et international.
- desservir la zone UEMOA/CEDEAO et quelques années plus tard étendre son marché vers l'Asie et l'Europe

II.2.2 Clientèle cible d'OLOWO-PLUS

OLOWO-PLUS repose son ciblage sur l'usage du soja et la situation géographique pour définir son marché. Ainsi, le soja produit est destiné à une clientèle entreprise et particulier. Toutes les entreprises fabriquant les produits à base de soja font partie de la clientèle potentielle de même que les entreprises revendeuses de soja. L'entreprise pour garantir le contrôle de la vente du soja se limitera aux clients revendeurs détaillants afin de maximiser la marge bénéficiaire. Outre les entreprises, le soja d'OLOWO-PLUS est destiné aussi aux particuliers qui souhaitent commercialiser la marque OLOWO-PLUS SOJA.

Sur le plan géographique, OLOWO-PLUS SA desservira la clientèle nationale qu'internationale afin de développer une part de marché et de se construire une image de référence sur le marché du soja. Les marchés cibles retenus sont les marchés asiatiques, européens et africains.

II.2.3 Positionnement retenu

Afin de se faire un nom de grande entreprise dans la filière soja, OLOWO-PLUS SOJA souhaite être perçue comme une référence en matière de production de soja bio dans le monde. Ainsi, les facteurs de différenciation retenus sont entre autres, la sélection des semences, les techniques culturales. Le soja d'OLOWO-PLUS se veut un soja haut de gamme répondant à toutes les exigences sanitaires et de qualités recherchées ou exigées sur le marché international.

II.2.4 Mix-Marketing

Pour mettre en œuvre le projet et commercialiser le produit, il est défini un certain nombre d'actions commerciales permettant d'écouler le soja et de se positionner durablement sur le marché national comme international.

II.2.4.1 La politique de produit

OLOWO-PLUS S.A offre à ses clients du soja bio de haute qualité qui sera packagé dans des sacs vendus sous la marque « **OLOWO-PLUS SOJA** ». Ses sacs seront les emballages les plus adaptés pour une conservation plus sûre de nos produits.

II.2.4.2 La politique de prix

Les prix des produits vivriers agricoles sont fixés par la loi de l'offre et de la demande. Compte tenu de la demande croissante des graines de soja sur les marchés, les prix sont globalement en évolution croissante.

Tableau 4: Structure des prix de soja bio dans le circuit direct de commercialisation au Togo

Acteurs	Composantes	Valeur (F CFA/Kg)	Pourcentage
Producteur	Coût de production	173	58%
	Coût de transaction	0	
	Marge Nette	56	19%
	Prix de vente	229	
Exportateur	Prix d'achat	229	
	Coût de transaction	61,5	21%
	Marge Nette	8,5	3%
	Prix de vente	299	100%

Source : Résultats des enquêtes de ADA Consulting Africa ; mai 2016

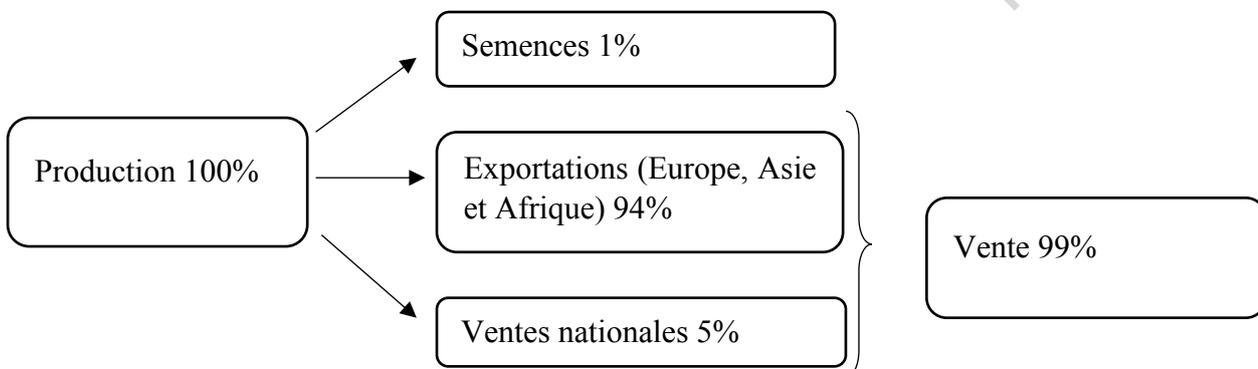
Les résultats révèlent que le coût de production du soja biologique représente plus de la moitié du prix à l'exportation qui est de 299 FCFA/Kg

Pour le marché local et au regard des tarifs du marché local, OLOWO-PLUS opte pour la stratégie de pénétration en fixant le soja à un prix inférieur au prix du marché. L'objectif étant le développement rapide du portefeuille clientèle et le positionnement rapide sur le marché. Au fur et à mesure, l'entreprise migrera vers la stratégie d'écrémage lorsque l'image du soja d'OLOWO-PLUS est bien consolidée. Ainsi, conformément à la stratégie de pénétration retenue et sur la base du coût de production unitaire d'un kilogramme de soja, le tarif d'un kg de soja est fixé à 215 FCFA. Un prix relativement bas par rapport à d'autres concurrents du soja bio.

II.2.4.3 La politique de distribution

Actuellement, le soja s'apparente à un produit de rente. Les producteurs commercialisent en effet environ 95% de leur récolte. Le reste est utilisé éventuellement comme semences pour la campagne suivante et la subsistance de la famille. En effet, les producteurs tendent de plus en plus à substituer la culture du coton par celle du soja à cause de la capacité de cette dernière culture à leur générer des revenus rapides et sûrs. Le soja d'OLOWO-PLUS optera pour une stratégie de distribution intensive en utilisant les circuits directs à travers les exportations directes sur le marché international puisque les firmes clientes sont directement connues. Au niveau national, outre l'approvisionnement directe des entreprises d'huileries et de gros consommateurs, la production suivra le circuit court faisant intervenir des détaillants. L'objectif est d'avoir une maîtrise et contrôle sur la distribution de notre soja.

Figure 4: Répartition de la vente de soja selon OLOWO-PLUS



II.3. Débouchés au niveau national

❖ Débouchés actuels

Le soja conventionnel est écoulé au niveau de deux grands débouchés : les provendiers / aviculteurs et les transformateurs.

- **les provendiers et aviculteurs** : Environ 3 530 tonnes de soja brut sont achetées auprès des producteurs, collecteurs et grossistes par les aviculteurs et provendiers et transformées en trois mille (3000) tonnes de soja torréfié. Le soja torréfié rentre dans la composition de la ration alimentaire de l'élevage moderne avicole ;
- **les transformateurs** : ils sont composés des torrificateurs où le soja torréfié ici sert à la fabrication de la farine simple ou la farine panifiable, des unités semi-industrielles qui font l'huile et les tourteaux de soja, et des transformateurs/trices traditionnelles qui utilisent une partie du soja brut pour la production du lait et ses sous-produits (fromage, du yaourt, etc.), du biscuit de soja, etc.

❖ Débouchés potentiels

En plus des débouchés actuels, plusieurs structures en création ou en restructuration pourront augmenter le niveau de consommation nationale du soja :

- **la ferme Amétodji** : non loin d'Atakpamé, en plus de l'agrandissement de ces unités avicoles, cette ferme est en train de créer une grande installation de production d'huile et de tourteaux ;
- **l'entreprise Agrinova** aurait démarré la transformation de 3000 tonnes de soja en huile et de tourteaux au cours des mois de juin et juillet 2016³⁵. Cette activité a été réalisée grâce à un contrat de prestation de services de trituration à froid signé avec la **Nouvelle Industrie Oléagineuse du Togo (NIOTO)**. Ce partenariat continuera les années à venir ;
- **l'ESOP Huile de Sokodé** qui est en cours de construction pour la transformation du soja en huile et tourteaux comme l'une de ses activités ;
- **le réseau des femmes transformatrices de la Région de la Kara** sur financement du CORAF et avec le soutien technique de la CTOP, ce réseau dispose de nos jours d'une unité de transformation artisanale de transformation du soja dont les équipements sont des torrificateurs. On notera une augmentation de leur production, d'où l'augmentation de la quantité de soja brut à utiliser ;

³⁵ Selon le cabinet ADA consulting AFRICA rapport sur le soja de juillet 2016 ; p76

- **l'Association des Ruraux Epanouis (ARE)** qui est en train de créer une unité de transformation de soja en huile et tourteaux ;

Ces différentes structures nécessiteront du soja brut pour leur fonctionnement, ce qui fera accroître considérablement la demande nationale.

II.4. Débouchés au niveau international en fonction des espaces commerciaux

Le soja biologique et le soja conventionnel sont souvent exportés vers trois (3) espaces commerciaux que sont : les espaces commerciaux de l'UEMOA/CEDEAO, de l'Europe et de l'Asie.

➤ **Marché de l'UEMOA³⁶ et CEDEAO³⁷**

Dans cet espace commercial, le soja brut du Togo est commercialisé dans cinq (5) pays qui sont le Bénin (Fludor et SHB), au Burkina (Unité de transformation Soja Santé), au Ghana (Agro Invest SA, Dragon Farming Limited et Ghana Nut Limited), au Mali (20 tonnes en 2014), au Niger (59,2 tonnes en 2014) et au Nigéria (Ferme d'élevage de l'ancien président Obasandjo et autres structures).

La situation des exportations faite directement auprès des sociétés exportatrices au cours de l'année 2015 est présentée dans le tableau 5.

Tableau 5:Etat des lieux des exportations au cours de l'année 2015

Acteurs	Nature de la structure	Nature du produit brut	Marchés de destinations	Acheteurs	Quantités et tonnes
BIO4EVER	Entreprise	Soja-bio	Espagne	-	10 000
LABEL D'OR	Entreprise	Soja-bio	France Italie	-	4 000
SOJA NYO	Entreprise	Soja-bio	France	-	500
AGRINOVA	Entreprise	Soja conventionnel	Bénin	FLUDOR	100
APCR	OP	Soja-bio	France	SOYCAIN	500
GEBANA	Entreprise	Soja-bio	Suisse	-	183
RENOVATION VERTE	Entreprise	Soja-bio	Inde	-	155
TOTAL					15438

Source : Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche

³⁶ Union Economique Monétaire Ouest Africaine

³⁷ Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

➤ **Marché européen**

Au niveau de l'espace commercial européen, le soja bio du Togo est exporté dans les pays comme la France, l'Italie et l'Espagne alors que le soja conventionnel est vendu en Suisse. En 2015, Bio4ever et Label d'Or ont exporté un total de 14000 tonnes respectivement en Espagne et en France sur un total d'environ 15 500 tonnes.

➤ **Marché asiatique**

Les résultats de l'étude documentaire soulignent que le soja du Togo est exporté dans deux pays du continent asiatique, il s'agit de l'Inde (155 tonnes en 2015) et le Vietnam (29 tonnes en 2011).

Selon le quotidien "Republic of Togo"³⁸ le Togo a exporté pour 250 millions de dollars de soja entre le Pays-bas et le Vietnam en 2016.

En nous référant à la loi de l'offre et de la demande, il nous est difficile de déterminer la part que nous allons accorder à chaque marché que ce soit en Afrique, en Asie ou en Europe car nous servirons en fonction de la demande qui nous a été adressée.

II.5. La politique de communication

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont de nos jours un outil de développement indispensable. Notre entreprise ne pourra se soustraire de cette logique en son sein car la communication qui reste la stratégie d'une organisation nous permettra aussi de sensibiliser le personnel. Ainsi, la filière soja pourra être développée de différentes manières avec les Technologies de l'Information et de la Communication. Les TIC sont déjà très utilisées dans les transactions internationales (envoi de contrats, discussions commerciales par mail, etc...). Les réseaux sociaux : Facebook, WhatsApp facilitent davantage les transactions et les discussions sur les produits agricoles.

Selon le quotidien togolais la TRIBUNE³⁹, le Togo vient d'officialiser la mise en service d'une application mobile devant servir à écouler plus efficacement le soja. Dénommée "Soja Invest" et d'origine togolaise, elle constitue une véritable place de marché inédite pour la vente et l'achat du soja, mais aussi d'autres produits dérivés. Une révolution dans le secteur agricole togolais cela permettra une ouverture sur le plan national qu'international.

³⁸ Publié le 06/06/2017 : <http://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Medias/Le-soja-s-exporte-bien>

³⁹ C'est un quotidien de presse : <http://afrique.latribune.fr/africa-tech/e-business/2017-03-14/une-application-made-in-togo-pour-ecouler-les-recoltes-de-soja.html>

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

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

III. Organisation et ressources humaines

Nous présenterons tour à tour dans cette partie, l'organisation de OLOWO-PLUS et son fonctionnement.

III.1. La structure organisationnelle et l'organigramme

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

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

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

• La Direction Générale

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

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

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

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

- **Assistant de Direction**

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

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

Une seule (01) personne assurera cette fonction d'Assistant de Direction.

- **Le département « Audit et Contrôle de Gestion »**

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

- mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise (indicateurs de gestion, contrôle des risques financiers et écarts avec les prévisions) ;
- appuyer les opérationnels dans le cadre d'analyse, assurer la performance de l'activité économique et des instruments de pilotage (système d'information, tableaux de bord, etc.) ;
- diagnostiquer les dysfonctionnements dans les procédures de gestion, d'organisation ou dans les méthodes de travail (contrôle de la fiabilité de l'information financière, qualité

des processus, contrôle des comptes, mesure des risques légaux et réglementaires, etc.) ;

- apporter des recommandations au commanditaire (la direction générale) en matière d'améliorations ou de réajustements à effectuer au regard d'impératifs réglementaires ou de performances.

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

- **La Direction « Approvisionnement, Conservation et Transformation »**

Cette fonction sera chargée de gérer les questions relatives à :

- la définition de la stratégie d'approvisionnement, de conservation et de transformation de la production du soja ;
- l'achat des intrants agricoles ;
- le transport du soja à l'usine de conservation et de transformation ;
- la sécurité des existants en stock contre toutes éventualités
- le transport du soja depuis Gléi jusqu'au Port Autonome de Lomé.

Cette direction sera composée de huit (08) personnes (Directeur ACT, 1 vigile, 3 magasiniers, 1 assistant, 2 chauffeurs).

- **La Direction « Commerciale et Marketing »**

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

- la définition des stratégies Marketing et commerciale ;
- l'exportation du soja et produits dérivés s'il y'a lieu de OLOWO-PLUS
- la recherche de nouveaux débouchés et l'augmentation du chiffre d'affaires ;
- la Gestion de la Relation Client ;
- la détermination des objectifs et moyens pour accroître la notoriété de l'entreprise et de sa marque.

Cette direction sera composée d'une (01) personne au début des activités.

- **La Direction Comptable et Financière**

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

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

Au démarrage, cette direction sera composée d'une (1) personne.

- **La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La Direction des Ressources Humaines sera dirigée par un Directeur. Elle aura pour principale mission la définition de la politique RH de OLOWO-PLUS.

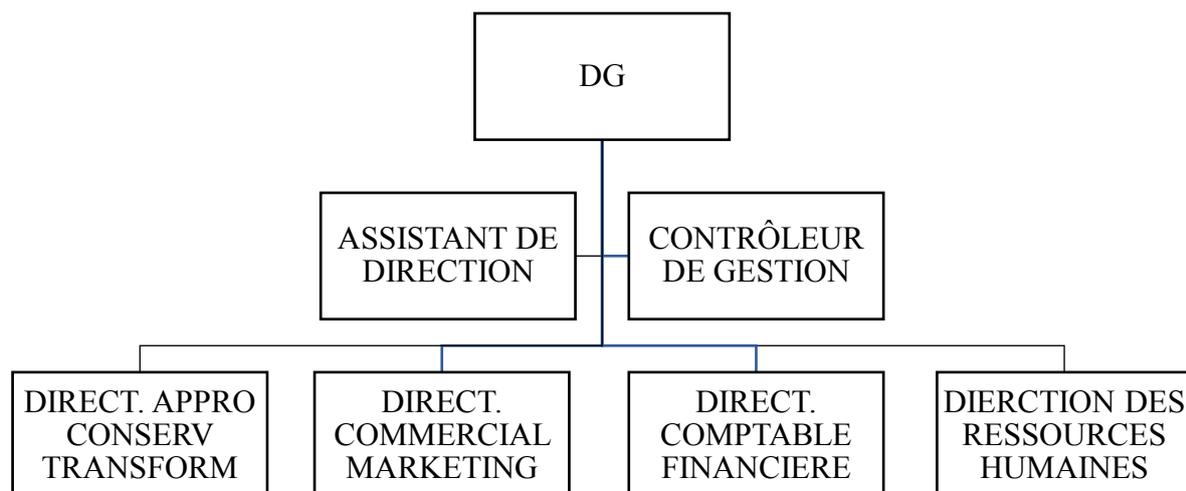
La DRH aura en charge la conception et la proposition d'une politique d'optimisation des ressources humaines. Il devra pour ce faire :

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

Au démarrage des activités de OLOWO-PLUS, cette direction sera composée uniquement du DRH.

L'organigramme de OLOWO-PLUS se présente comme suit :

Figure 5: Organigramme de OLOWO-PLUS



Source : Nous-même

Le mécanisme de coordination des tâches au sein de OLOWO-PLUS reposera essentiellement sur la standardisation des procédés. Le choix de la structure organisationnelle et du mécanisme de coordination se justifie par la nature et le secteur d'activité dans lequel nous exerçons.

III.2. Plan des ressources humaines

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

- **Détermination des effectifs sur les six (6) premières années**

Dans le cadre de notre plan des ressources humaines, sur la première année, nous prévoyons démarrer avec un effectif de dix-neuf (19) employés dont un (1) à la Direction générale, deux (02) en staff, un (01) à la Direction Comptable et Financière, un (01) à la Direction des Ressources Humaines, un (01) à la Direction Commerciale et Marketing et douze (12) à la Direction Approvisionnement, Conservation, et Transformation. Ces effectifs connaîtront une évolution marginale sur les six (6) premières années. Le détail de l'évolution des effectifs est présenté en annexe 1.

- **Rémunération et motivation du personnel**

La fixation des salaires bruts, est fonction, dans le cadre de notre politique, du niveau d'étude, du nombre d'années d'expérience et du département auquel l'on appartient. Tous les niveaux de salaires pour les cadres à OLOWO-PLUS sont aisément au-dessus du salaire minimum vital pour les travailleurs hautement qualifiés au Togo, selon les enquêtes sur le site votresalaire.org

(150 000FCFA). Pour les salariés non qualifiés, le niveau de salaires est également au-dessus du minimum (35 000FCFA).

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

Ce chapitre a mis l'accent sur la présentation de OLOWO-PLUS et la description de l'activité de l'entreprise. Elle sera une Société Anonyme au capital de 37 000 000 FCFA et localisée à Gléi. Son intention sociale, l'étude technique et la stratégie marketing ont été l'objet de ce chapitre.

Le chapitre suivant sera consacré aux projections financières de OLOWO-PLUS SA

CHAPITRE III : COUT DU PROJET ET EVALUATION DE LA RENTABILITE

Dans ce chapitre, nous étudierons premièrement le coût du projet. Deuxièmement, nous étudierons les modalités de financement du projet. Troisièmement, nous analyserons la rentabilité du projet et tenterons un test de sensibilité et en quatrième position, nous analyserons les différents risques inhérents à notre activité.

I. Coût du projet et modalités de financement

Il s'agit d'évaluer la somme nécessaire et les voies par lesquelles nous voulons obtenir le financement de notre projet.

I.1. Le coût du projet

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

I.1.1 Investissement total

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

Le tableau 6 fournit le détail de l'investissement total de OLOWO-PLUS.

Tableau 6: Le détail de l'investissement initial de OLOWO-PLUS

DETAIL DES INVESTISSEMENTS DE OLOWO-PLUS	
Libellés	Montants
Charges immobilisées	1 600 000
Frais d'établissement	1 600 000
Droit d'enregistrement	1 000 000
Frais de notaire	600 000
Immobilisations incorporelles	4 000 000
Brevets, Licences	2 000 000
Site web et Logiciel	2 000 000
Immobilisations corporelles	160 050 000
Terrains	1 000 000
Bâtiments	53 500 000
Bâtiment administratif	7 000 000
Bâtiment de conservation et stockage	45 000 000
Construction de puits	1 500 000

Matériels industriels	66 050 000
Machines à coudre	50 000
Houe rotatives	7 000 000
Moissonneuses batteuses	25 000 000
Remorques	2 000 000
Semoir	12 000 000
Machine tracteur	20 000 000
Matériels et mobiliers	19 000 000
Mobiliers de bureau	13 000 000
Matériels informatiques	6 000 000
Matériels de transport	18 000 000
Véhicules utilitaires	18 000 000
Autres matériels	2 500 000

Source : Nous-même

1.1.2 Besoin en fonds de roulement

Le calcul du fonds de roulement rentrant dans la détermination du coût du projet représente l'ensemble des dépenses nécessaires au démarrage et au maintien du cycle de l'exploitation de l'entreprise. Le détail de son calcul est fourni dans le tableau 7.

Tableau 7: Détermination du Besoin en Fonds de Roulement de OLOWO-PLUS

Achats semences	6 000 000
Consommation d'énergie (eau, électricité, carburants pour les voitures... (1 400 000fcfa*7)	9 800 000
Carburants utilisés par ha (80litres*300ha*530)	12 720 000
Fournitures pour l'entretien des matériels et des locaux (50.000fcfa*7)	350 000
Frais de prestataires pour l'entretien des locaux et des bureaux (100000*7)	700 000
Assurances	1 000 000
Salaires (3 970 000*7)	27 790 000
Autres charges (services bancaires, primes d'assurances véhicules...)	1 000 000
Sécurité de caisse	3 000 000
Achat sacs pour emballages	1 050 000
TOTAL	63 410 000

Source : Nous-même

Le besoin en fonds de roulement ainsi calculé et entrant dans le coût du projet représente le besoin en fonds de roulement des sept (07) premiers mois d'exercice de l'entreprise. Ce choix se justifie par le fait que la période de production de soja au Togo s'étale de Mai à octobre y compris la période de récolte.

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

Tableau 8: Le coût du projet

Investissement total	165 650 000
BFR global	63 410 000
Coût du projet	229 060 000

Source : Nous-même

L'investissement total consomme 72% du coût total du projet contre 28% pour le besoin en fonds de roulement.

I.2. Les modalités de financement

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

Les sources de financement utilisées par OLOWO-PLUS pour couvrir le coût total du projet sont présentées dans le tableau suivant :

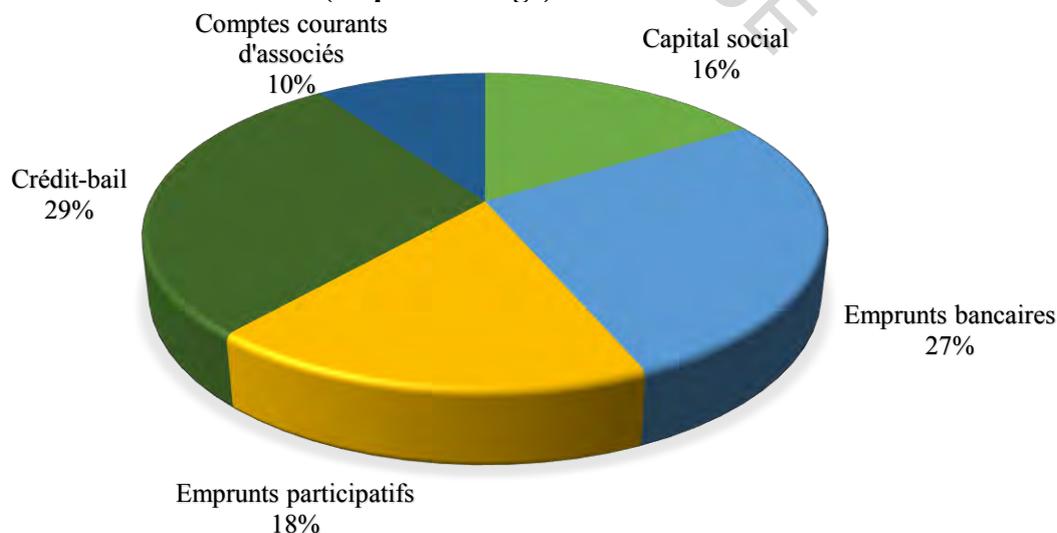
Tableau 9: Modalités de financement de OLOWO-PLUS

Financement du projet		%
Capital social	37 000 000	16%
Emprunts bancaires	62 735 000	27%
Emprunts participatifs	41 115 000	18%
Crédit-bail	66 050 000	29%
Comptes courants d'associés	22 160 000	10%
Coût total	229 060 000	100%

Source : Nous-même

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

Figure 6: Modalités de financement (en pourcentage) de OLOWO-PLUS



Source : Nous-même

I.2.1 Financement du capital social

Le montant du capital social couvre environ 16% du coût total. Il s'élève à 37 000 000FCFA divisé en actions de 10 000FCFA. Ce capital est pourvu par le promoteur et ses parents (20%), private Equity (44%) ; les producteurs agricoles (13%), Etat (8%) et 15% par d'autres actionnaires (entreprises, institutions, promoteurs, etc).

I.2.2 Financement par emprunts bancaires

Les emprunts bancaires représentent près de 27% du coût total ; ce qui permet de bénéficier des économies d'impôt. Nous avons simulé un taux d'emprunt bancaire de 16% ; ce qui représente un taux élevé et nous permet de nous préparer pour un emprunt même à un taux élevé. L'amortissement de l'emprunt bancaire se fait sur cinq (05) ans.

I.2.3 Financement par crowdfunding ou emprunts participatifs

Les emprunts participatifs permettent de réunir de petits montants auprès d'un nombre important de personnes. Ce mode de financement permet aux porteurs de projet de lever des fonds importants auprès des particuliers, sans passer par l'intermédiaire de banques. Les emprunts participatifs, qui couvrent environ 18% du coût du projet, sont remboursés à la fin de la troisième (3ème) année. Ils supportent un taux d'intérêt de 12%.

I.2.4 Financement par crédit-bail

Le crédit-bail, aussi connu sous le nom de leasing, est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. Ce type de financement représente environ 29% du coût total de notre projet. Il permet de couvrir la totalité de l'acquisition des matériels industriels. La dette de crédit-bail sera amortie sur cinq (05) ans avec un taux d'intérêt de 15%.

I.2.5 Financement par comptes courants d'associés

Les comptes courants d'associés permettent aux actionnaires de mettre des fonds à la disposition de l'entreprise sous forme d'emprunts. Ils représentent environ 10% du coût total, et sont surtout alimentés par les fonds de Private Equity. Le code général des impôts plafonne le montant des comptes courants d'associés au montant du capital social ; ce qui est pris en compte dans notre projet. Ils seront remboursés à la fin de la première année. Son taux d'intérêt que nous avons retenu est de 10%.

II. Compte de résultat et projection financière

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

II.1. Compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel de OLOWO-PLUS fait ressortir un résultat net positif sur les six (06) années considérées. Ce résultat net est d'environ 5,9 millions à la première année, soit 4% du chiffre d'affaires de la période.

Le résultat net croît d'année en année pour atteindre environ 78 millions à la sixième année.

Le taux de rentabilité de 4% a cru d'année en année pour atteindre aussi 34% à la fin de la sixième année. Pour ce qui concerne la capacité d'autofinancement de l'entreprise, elle est à un niveau satisfaisant de plus de 21,6 millions à la première année et a atteint 89,7 millions à la dernière année de référence de notre étude.

Tableau 10: Le compte de résultat prévisionnel de OLOWO-PLUS

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Chiffre d'affaires	148 350 000	161 250 000	174 150 000	187 050 000	199 950 000	232 200 000
Conso de MP et fournitures liées	17 445 000	17 595 000	17 745 000	17 895 000	18 045 000	18 420 000
Var de stock de MP	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Impôts et taxes	690 000	750 000	810 000	870 000	930 000	1 080 000
Location de terrains	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000
Autres charges	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000
VALEUR AJOUTEE	107 015 000	119 705 000	132 395 000	145 085 000	157 775 000	189 500 000
Salaires	47 640 000	48 840 000	52 482 000	53 682 000	57 566 100	58 766 100
Charges sociales	8 337 000	8 791 200	9 446 760	9 662 760	10 361 898	10 577 898
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	51 038 000	62 073 800	70 466 240	81 740 240	89 847 002	120 156 002
Dotations aux amortissements	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	11 728 333
RESULTAT D'EXPLOITATION	35 389 667	46 425 467	54 817 907	66 091 907	74 198 669	108 427 669
Frais financiers	27 094 900	19 245 280	13 611 660	7 978 040	3 989 020	-
RESULTAT AVANT IMPOT	8 294 767	27 180 187	41 206 247	58 113 867	70 209 649	108 427 669
Impôt sur les Sociétés IS (28%)	2 322 535	7 610 452	11 537 749	16 271 883	19 658 702	30 359 747
RESULTAT NET	5 972 232	19 569 734	29 668 498	41 841 984	50 550 947	78 067 921
Dotations aux amortissements	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	11 728 333
CAF	21 620 565	35 218 068	45 316 831	57 490 317	66 199 280	89 796 255
RN/CA	4%	12%	17%	22%	25%	34%

Source : nous-même

II.2. Evaluation de la rentabilité de l'investissement

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

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

La valeur actuelle nette (VAN) est utilisée pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Si elle est positive, le projet est intéressant. Pour ce qui concerne notre projet, la VAN est positive. Elle s'élève à plus de 47 millions. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) utilisé est de 11,75%. Le détail de la détermination du CMPC se trouve en annexe 9.

L'indice de profitabilité est un indicateur qui permet de mesurer la rentabilité du capital investi par une entreprise. Il met en relation la valeur actuelle nette des cashflows futurs et le capital investi. Pour ce qui concerne notre projet, l'indice de profitabilité est de 21%. Il prouve la capacité de rentabilité de notre projet.

Le TRI représente le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers. Il permet de mesurer la pertinence d'un projet. Plus il est positif et dépasse le taux d'actualisation, plus le projet est intéressant. Pour notre projet, le TRI est de 16,49%, ainsi supérieur au CMPC qui est de 11,75%.

Le Discounted Payback Period représente la période au bout duquel l'investissement initial sera couvert par les cashflows actualisés. Le DPP est de 4ans 10mois pour notre projet.

Tableau 11: Les indicateurs de rentabilité de l'investissement

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
RESULTAT NET	5 972 232	19 569 734	29 668 498	41 841 984	50 550 947	78 067 921
Dotations aux amort	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	11 728 333
CAF	21 620 565	35 218 068	45 316 831	57 490 317	66 199 280	89 796 255
Valeur résiduelle						74 680 000
Récupération du BFR						63 410 000
VarBFR	-	(25 121 995)	15 350 515	22 124 612	2 420 913	13 247 859
FCF	21 620 565	10 096 073	60 667 346	79 614 929	68 620 193	223 440 066
DCF (CMPC=11,75%)	19 347 732	8 084 972	43 475 448	51 055 980	39 379 216	114 746 434
Total des DCF						276 089 782
Investissements						229 060 000
VAN						47 029 782
Indice de profitabilité						21%
TRI						16,49%
Discounted Payback Period						4 ans 10 mois

Source : Nous-même

II.3. Bilan prévisionnel et analyse de ratios

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

II.3.1 Bilan prévisionnel et l'analyse du BFR

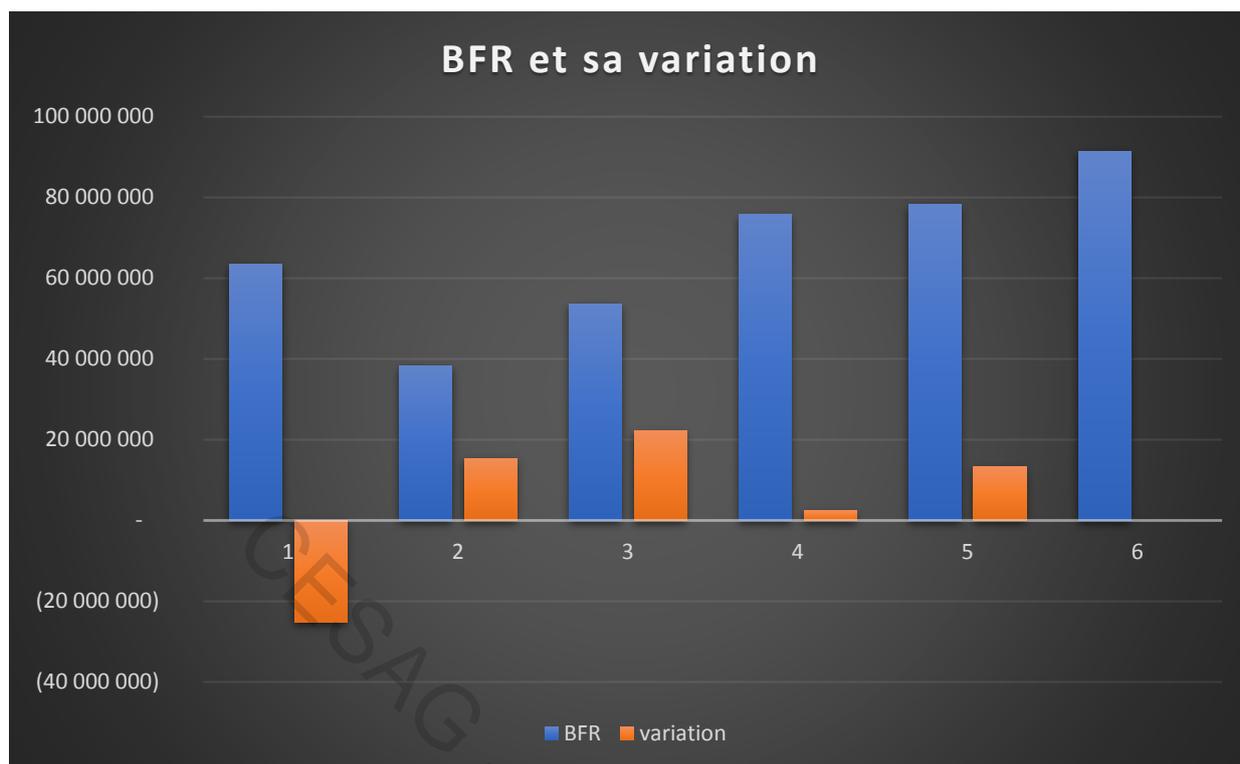
Le bilan prévisionnel ressort un besoin en fonds de roulement (Actif Circulant-Passif Circulant) de 63 millions à la première année. Ce besoin a quasiment augmenté sur toute la période et a atteint 91 millions à la sixième (6ème) année. L'existence de ce besoin s'explique par le délai clients qui est de 15 jours après la livraison pour 50% de la commande et 50% à la commande). En d'autres termes nous avons prolongé les délais client qui ont eu immédiatement des impacts sur les délais fournisseurs et cela peut expliquer le niveau du BFR qui est toujours aussi élevé.

Tableau 12: Le bilan prévisionnel de OLOWO-PLUS

BILAN PREVISIONNEL DE OLOWO-PLUS						
Eléments	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
ACTIF						
Actif immobilisé (brut)	165 650 000	165 650 000	165 650 000	165 650 000	165 650 000	165 650 000
Amortissements	15 648 333	31 296 667	46 945 000	62 593 333	78 241 667	89 970 000
Actif immobilisé (net)	150 001 667	134 353 333	118 705 000	103 056 667	87 408 333	75 680 000
Stock de matières premières	58 420 400	500 000	700 000	650 000	350 000	900 000
Clients	22 929 979	48 832 960	70 000 000	90 462 625	108 000 000	116 000 000
Actif circulant	81 350 379	49 332 960	70 700 000	91 112 625	108 350 000	116 900 000
Trésorerie-actif	2 494 435	5 928 628	10 137 944	19 746 649	10 715 569	40 956 017
TOTAL-ACTIF	233 846 481	189 614 921	199 542 944	213 915 941	206 473 902	233 536 017
PASSIF						
Capital	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000
Résultat net	5 972 232	19 569 734	29 668 498	41 841 984	50 550 947	78 067 921
Réserves	-	5 972 232	25 541 966	55 210 464	50 000 000	80 000 000
Fonds propres	55 972 232	75 541 966	105 210 464	147 052 448	150 550 947	208 067 921
Emprunts bancaires	62 735 000	50 188 000	37 641 000	25 094 000	12 547 000	-
Avances en comptes courants	22 160 000	-	-	-	-	-
Dettes de crédit-bail	66 050 000	52 840 000	39 630 000	26 420 000	13 210 000	-
Total DMLT	150 945 000	103 028 000	77 271 000	51 514 000	25 757 000	-
RESSOURCES STABLES	206 917 232	178 569 966	182 481 464	198 566 448	176 307 947	208 067 921
Fournisseurs	10 603 379	7 744 955	13 861 480	12 849 493	22 475 000	9 568 096
Charges sociales	3 337 000	1 300 000	1 200 000	1 500 000	800 000	900 000
Dettes fiscales	4 000 000	2 000 000	2 000 000	1 000 000	6 890 955	15 000 000
Passif circulant	17 940 379	11 044 955	17 061 480	15 349 493	30 165 955	25 468 096
Trésorerie passif	8 988 870					
TOTAL-PASSIF	233 846 481	189 614 921	199 542 944	213 915 941	206 473 902	233 536 017

Source : nous-même

Figure 7: L'évolution du BFR de OLOWO-PLUS



Source : Nous-mêmes

II.3.2 Analyse de ratios

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

✓ L'indépendance financière

Ce ratio permet de mesurer la proportion des fonds propres dans les ressources stables de l'entreprise. Il est obtenu en divisant le montant des capitaux propres par celui des ressources stables. Pour notre entreprise, ce ratio est de 27% à la première année. Il a augmenté à 42% à la deuxième année et est de 100% à la sixième année. L'entreprise dispose ainsi d'une bonne indépendance financière.

✓ L'autonomie financière

Ce ratio mesure la part de l'actif total couverte par les fonds propres. Il est calculé en divisant le montant des fonds propres par celui de l'actif net. Pour OLOW-PLUS, ce ratio est de 24% environ à la première année. A partir de la deuxième année où il s'établit à 40%, ce ratio a cru sur le reste des années et atteint un point maximum de 89% à la sixième année. Ce ratio est satisfaisant.

✓ **La capacité de remboursement**

Il s'agit de mesurer le nombre d'années qu'il faut à l'entreprise pour rembourser ses dettes à partir de sa capacité d'autofinancement. Elle est obtenue en divisant le montant des dettes LMT par la CAF. Plus ce ratio est élevé, moins il est satisfaisant. Dans notre cas, ce ratio est de 6,98 pour la première année et est inférieur à un (01) à partir de la quatrième année jusqu'à la dernière année où il est nul. La capacité de remboursement de l'entreprise est donc satisfaite.

✓ **La rentabilité financière**

Encore connu sous le nom de Return On Equity (ROE), la rentabilité financière traduit le pourcentage que représente le résultat net par rapport aux capitaux propres. Plus le pourcentage est élevé, plus ce ratio est intéressant. Dans le cadre de notre projet, ce ratio est 11% à la première année et de 38% à la dernière année. Néanmoins, l'entreprise dégage une rentabilité financière satisfaisante.

✓ **La rentabilité économique**

Elle est aussi désignée sous le nom de Return On Capital Employed (ROCE). Elle traduit la performance de l'entreprise dans l'utilisation de son actif économique. Plus celle-ci est élevée, mieux elle est satisfaite. Cette dernière s'établit à 12% pour la première année et atteint un niveau de 47% à la dernière année. Il en ressort ainsi que OLOWO-PLUS dégage une rentabilité économique satisfaite.

Tableau 13: Le détail du calcul des ratios

Calcul de ratios						
	Année1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Ratio de l'indépendance financière						
Fonds Propres	55 972 232	75 541 966	105 210 464	147 052 448	150 550 947	208 067 921
Ressources Stables	206 917 232	178 569 966	182 481 464	198 566 448	176 307 947	208 067 921
Ratio	27%	42%	58%	74%	85%	100%
Ratio d'autonomie financière						
Fonds Propres	55 972 232	75 541 966	105 210 464	147 052 448	150 550 947	208 067 921
Total Actif	233 846 481	189 614 921	199 542 944	213 915 941	206 473 902	233 536 017
Ratio	24%	40%	53%	69%	73%	89%
Capacité de remboursement						
Dettes à LMT	150 945 000	103 028 000	77 271 000	51 514 000	25 757 000	-
CAF	21 620 565	35 218 068	45 316 831	57 490 317	66 199 280	89 796 255
Ratio	6,98	2,93	1,71	0,90	0,39	-
Rentabilité financière (ROE)						
Résultat Net	5 972 232	19 569 734	29 668 498	41 841 984	50 550 947	78 067 921
Fonds Propres	55 972 232	75 541 966	105 210 464	147 052 448	150 550 947	208 067 921
Ratio	11%	26%	28%	28%	34%	38%
Rentabilité économique (ROCE)						
Résultat d'exploitation net d'impôt	25480560	33426336	39468892,8	47586172,8	53423041,44	78067921,44
Actif Economique	213 411 667	172 641 338	172 343 520	178 819 799	165 592 378	167 111 904
Ratio	12%	19%	23%	27%	32%	47%

Source : Nous-mêmes

II.4. Le test de sensibilité

Pour établir les différents états financiers que nous avons présenté plus haut, nous avons considéré une baisse des prix de nos produits de 7% ; cela représente notre hypothèse réaliste. Bien que nous ayons réalisé précédemment nos prévisions le prix peu baisser, nous allons porter la baisse des prix à 7% et remesurer la rentabilité du projet. Ceci, nous donne l'assurance que, même en situation défavorable, l'entreprise peut continuer à être rentable sauf à la première année

Malgré ces précautions, l'entreprise dégage une marge de profit nette de 7,65% à la deuxième année, qui croît année après année, pour atteindre 26,99% la sixième année.

Tableau 14: Compte de résultat prévisionnel de OLOWO-PLUS " test de sensibilité "

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL DE OLOWO-PLUS (avec la baisse des prix de 7% par rapport à nos prévisions précédentes)						
Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Chiffre d'affaires	138 000 000	150 000 000	162 000 000	174 000 000	186 000 000	198 000 000
Conso de MP et fournitures liées	17 445 000	17 595 000	17 745 000	17 895 000	18 045 000	18 420 000
Var de stock de MP	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Location de terrains	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000	4 200 000
Autres charges	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000	18 800 000
Impôts et taxes	690 000	750 000	810 000	870 000	930 000	1 080 000
VALEUR AJOUTEE	96 665 000	108 455 000	120 245 000	132 035 000	143 825 000	155 300 000
Salaires	47 640 000	48 840 000	52 482 000	53 682 000	57 566 100	58 766 100
Charges sociales	8 337 000	8 791 200	9 446 760	9 662 760	10 361 898	10 577 898
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	40 688 000	50 823 800	58 316 240	68 690 240	75 897 002	85 956 002
Dotations aux amortissements	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	11 728 333
RESULTAT D'EXPLOITATION	25 039 667	35 175 467	42 667 907	53 041 907	60 248 669	74 227 669
Frais financiers	27 094 900	19 245 280	13 611 660	7 978 040	3 989 020	-
RESULTAT AVANT IMPOT	-2 055 233	15 930 187	29 056 247	45 063 867	56 259 649	74 227 669
Impôt sur les Sociétés IS (28%)	-	4 460 452	8 135 749	12 617 883	15 752 702	20 783 747
RESULTAT NET	-2 055 233	11 469 734	20 920 498	32 445 984	40 506 947	53 443 921
Dotations aux amortissements	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	15 648 333	11 728 333
CAF	13 593 100	27 118 068	36 568 831	48 094 317	56 155 280	65 172 255
RN/CA	-1,49%	7,65%	12,91%	18,65%	21,78%	26,99%

Source : Nous-mêmes

III. Analyse des risques et contribution économique du projet

Il s'agit de certains événements qui peuvent nous obliger à revoir nos prévisions ou à changer de stratégie soit à long terme tout comme à court terme et aussi de mentionner la contribution de notre projet du point de vue économique.

III.1. Analyse des risques

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

III.1.1 Risque de baisse de rendement

Le soja est une culture de rente qui fluctue sur le marché ; mais s'il s'agit d'une baisse au niveau du rendement/ha cela représente un manque à gagner pour l'entreprise. Nous avons pris en compte une baisse des rendements de 30% à la première et deuxième année, 25% à la troisième et quatrième année, 15% à la cinquième année et de 10% à la dernière année pour l'établissement des états financiers. Le risque est donc présent et peut engendrer des pertes pour l'entreprise.

III.1.2 Risque de marché

Le risque de marché concerne l'évolution défavorable des prix du soja en Afrique, Europe, et en Asie où se situe notre marché. Les clients européens peuvent aussi être affectés par les produits de substitution et des crises économiques, réduisant ainsi les demandes. Le risque de marché concerne aussi le marché d'approvisionnement de OLOWO-PLUS en semence et en carburant car en cas d'une hausse abusive des prix cela peut nous affecter sévèrement. Une augmentation des prix par attente à leur niveau représente aussi un risque pour l'entreprise.

III.1.3 Risque de crédit

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

III.1.4 Risque politique

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

Il convient de prendre en compte ce risque dans un investissement dans un pays en développement, et surtout, au Togo qui est en train de sortir d'une longue situation de crise politique de 1990 et de la crise de 2005.

III.2. Contribution économique du projet

☞ Volet fiscal :

Ce projet permettra d'augmenter le budget de recettes de l'état à travers le paiement des impôts et taxes qui sera après investit dans les projets d'infrastructures.

☞ Volet social :

- ✓ Cela créera de l'emploi au Togo et dans le monde et augmentera leurs niveaux de vie. Permettra aussi de réduire le problème de malnutrition dans le monde surtout en Asie.
- ✓ De réduire aussi les maladies infantiles de par sa richesse en vitamines
- ✓ De payer à bas prix les protéines.
- ✓ De consommer bio

☞ Volet environnemental :

Ce produit permettra de réduire l'utilisation des engrais dans l'agriculture et de se tourner vers la production bio ce qui contribue aussi d'une part une contribution à la lutte contre le changement climatique et à la réduction des impacts de l'agriculture sur la dégradation des sols.

CONCLUSION

La filière soja représente un potentiel important pour les producteurs de soja au Togo. La demande nationale est satisfaite par les paysans du secteur informel. Mais, sur la base des informations recueillies sur le terrain et les statistiques publiées par des institutions crédibles telles que AGRITRADE, la Banque Mondiale, Eurostat... nous avons constaté l'existence d'une demande importante en soja bio en Europe et ainsi qu'en Asie surtout en Chine.

Il y a donc un besoin, en Europe, qui mérite d'être satisfait. Or, le Togo en général jouit d'un climat tropical adapté pour la culture du soja, et la région des plateaux où se situera notre espace agricole en particulier dispose de la capacité de satisfaire une partie de cette demande. C'est ainsi, que OLOWO-PLUS propose une offre qui répond à cette demande de fourniture du soja bio.

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

Les indicateurs de rentabilité permettent d'aboutir à des résultats, qui prouvent à suffisance, qu'un projet agro-business de production du soja bio tel que OLOWO-PLUS, peut être rentable et créateur de valeurs.

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

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

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

Au demeurant, ce projet est réalisable et promet un fort impact socio-économique positif en particulier sur l'entreprise et sur l'ensemble des autres acteurs du soja au Togo et à travers le monde.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- [1] Boisselier Patrick, Chalençon Ludivine, Doriol Davis, 2013, contrôle de gestion, Vuibert,672p
- [2] D'Arcimoles Charles-Henri, Saulquin Jean-Yves, 2012, gestion financière de l'entreprise, éditions Vuibert,298p
- [3] Hazel White et de Janet H Sanchez, 2005, The Edible Garden (le jardin comestible), 116p
- [4] Léger Jean-Yves, 2010, la communication financière, Dunod,128p ;
- [5] Louisot Jean-Paul,2014, gestion des risques, AFNOR,283p
- [6] Lozato, Michel Nicolle, Pascal, 2015, Gestion des investissements et de l'information financière, Dunod, corrigés Ed. 10, 223p
- [7] Martory Bernard, Crozet Daniel, 2016, Gestion des ressources humaines, Dunod,320p
- [8] Protassieff Sylvie, 2016, et si je vendais mieux ! les secrets du marketing de soi, éditions Eyrolles ,162p
- [9] Rondreux Jean baptiste, 2007, la gestion industrielle, Vuibert,390p

Mémoires et projets professionnels

- [1] ALOGNON **Ayikouma** : modalités de financement d'une entreprise agroalimentaire de conservation et de transformation des mangues de la Casamance "SEN FLAVORS", 82 p.
- [2] BOGBE Serge, MBF 14 (2014-2015, Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing, 55p.

Webographie

- [1] CFSI : (Comité Français Pour La Solidarité Internationale),
<http://www.cfsi.asso.fr/sites/www.cfsi.asso.fr/files/fiches-pafao-2014-20150622-vf.pdf>
- [2] ETD : (Entreprise Territoire et Développement),
http://www.aidr.org/IMG/pdf/rapport_annuel_etd_2014.pdf
- [3] FAO: (Fond des Nations-Unies pour l'Agriculture),
<http://countrystat.org/home.aspx?c=TGO&p=ke>

- [4] Agricultures et territoires, <http://www.mesmarches.chambagri.fr/menu-horizontal/apprendre-les-marches/marches-physiques/marche-des-graines-oleagineuses/le-marche-du-soja.html#c7186>
- [5] La dépêche, <http://www.depeche.fr/stabilit-de-la-production-mondiale-de-soja-et-d-thanol-am-ricain-art415623-2424.html?Itemid=321>
- [6] Conseil International des Céréales(CIC), <http://www.planetoscope.com/cereales/200-production-mondiale-de-soja.html>
- [7] Le quotidien « Monde », <http://ecologie.blog.lemonde.fr/2011/10/14/comment-nourrir-9-milliards-detres-humains-sans-detruire-la-planete/>
- [8] SIA, <http://www.sia-agro.fr/etude-soja>
- [9] PNIASA, <http://www.baseagritogo.com/>
- [10] APIX S.A,
http://creationentreprise.sn/sites/default/files/u118/guide_du_createur_dentreprise_version_du_11-07-14.pdf
- [11] Doc PAEPARD,
<https://duckduckgo.com/?q=rapport+sur+le+togo+paepard&t=ffsb&ia=web>
- [12] Ministère de l'environnement et des ressources forestières,
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/445Rapport%20DD%20RIO%20DU%20TOGO.pdf>
- [13] Quotidien Financial Afrik : titre la renaissance du projet soja,
<http://www.financialafrik.com/2015/07/28/cote-divoire-la-renaissance-du-projet-soja/#.WJcemVPJzIU>
- [14] Système de financement de l'agriculture au Togo,
<http://sojabioologique.blogspot.sn/2013/08/la-ceinture-africaine-du-soja.html>

ANNEXES

Annexe 1: Evolution de l'effectif de OLOWO-PLUS sur les six (6) premières années

Evolution de l'effectif de OLOWO-PLUS sur les six (06) * premières années							
Département	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Total
Direction Générale							3
Directeur Général	1						1
Assistant de Direction	1						1
Auditeur et Contrôleur de Gestion	1						1
Direction Comptable et Financière							1
Directeur Financier	1						1
Direction Appro Transformation et Conservation							
Directeur Appro Transformation et conservation	1						1
Assistant au Directeur des Appro conservation et transformation	1						1
Ouvriers agricoles	3	1	1	1	1	1	8
Chauffeurs tracteurs	2						2
Vigiles	1						1
Direction Commerciale et Marketing							1
Directeur Commercial et Marketing	1						1
Direction des Ressources Humaines							1
Directeur des Ressources Humaines	1						1
Effectif annuel	14	1	1	1	1	1	19
Effectif cumulé	14	15	16	17	18	19	
* L'évolution de l'effectif est sur les six premières années parce qu'à la sixième année OLOWO-PLUS va continuer de faire des investissements et aura toujours besoin des ouvriers pour travailler dans la plantation							

Source : Nous-mêmes

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

Evolution de l'effectif de OLOWO-PLUS sur les six (06) * premières années						
Département	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Direction Générale						
Directeur Général	450 000	450 000	472 500	472 500	496 125	496 125
Assistant de Direction	250 000	250 000	262 500	262 500	275 625	275 625
Auditeur et Contrôleur de Gestion	400 000	400 000	420 000	420 000	441 000	441 000
Direction Comptable et Financière						
Directeur Financier	425 000	425 000	446 250	446 250	468 563	468 563
Direction Appro Transformation et Conservation						
Directeur Appro Transformation et conservation	425 000	425 000	446 250	446 250	468 563	468 563
Assistant au Directeur des Appro conservation et transformation	350 000	350 000	367 500	367 500	385 875	385 875
Ouvriers agricoles (3 personnes)	300 000	300 000	315 000	315 000	330 750	330 750
Chauffeurs tracteurs (2 personnes)	500 000	500 000	525 000	525 000	551 250	551 250
Vigile	70 000	70 000	73 500	73 500	77 175	77 175
Direction Commerciale et Marketing						
Directeur Commercial et Marketing	400 000	400 000	420 000	420 000	441 000	441 000
Direction des Ressources Humaines						
Directeur des Ressources Humaines	400 000	400 000	420 000	420 000	441 000	441 000
TOTAL	3 970 000	3 970 000	4 168 500	4 168 500	4 376 925	4 376 925

Source : Nous-mêmes

Annexe 3: Fiches de postes OLOWO-PLUS

FICHE DE POSTE DE OLOWO PLUS					
POSTE	FORMATION	EXPERIENCE	AGE	GENRE	TACHES
Directeur Général	BAC+5 Gestion	5ans minimum	35 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la stratégie/ Supervision et Gestion moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés
Assistant de Direction	BTS assistant de manager ou diplôme équivalent	3ans minimum	25 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - De gérer de l'agenda de la direction, préparer les réunions et déplacements, - De relayer les informations de préparer et organiser les dossiers d'aide à la décision
Auditeur et Contrôleur de Gestion	BAC+5 Audit Contrôle de Gestion	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer, contrôler et prévoir les résultats opérationnels de l'entreprise (indicateur de gestion, contrôle des risques financiers et écarts avec les prévisions), - Appuyer les opérationnels dans le cadre d'analyse, Assurer la performance de l'activité économique et des instruments de pilotage (système d'information, tableaux de bord, etc.),
Directeur Financier	BAC+5 Finance Comptabilité	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Définir la politique financière/ Superviser la tenue de la comptabilité et la gestion de la trésorerie/ Gérer la fiscalité....

Trésorier		BAC+3 Financière	Gestion	3ans minimum	25 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer la trésorerie/ Gérer la relation bancaire/ gérer les encaissements et décaissements - La tenue de la comptabilité/ La production des tétas financiers...
Directeur Transformation Conservation	Appro et	BAC+5 Agroalimentaire	Agronomie	5ans minimum	28 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Gérer la chaîne approvisionnement en intrants agricoles - Responsable de la conservation du soja - Responsable des entrées et sorties au magasin - Responsable des achats des autres départements
Vigile		NA		NA	25 ans minimum	M	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la sécurité de l'usine
Ouvriers agricoles		NA		NA	22 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de l'entretien des espaces agricoles ; - Chargé d'irriguer les espaces agricoles s'il y'a lieu ; - Ils travaillent tous ensemble avec les magasiniers surtout en cas de conservation des récoltes et du remplissage des sacs. - Chargé de répartir le soja bio par sac de 100 kg
Chauffeurs		BEPC +permis de conduire catégorie B		1 an minimum	25 ans minimum	M	<ul style="list-style-type: none"> - Chargé de faire rouler les engins pour le labour, le semis et la récolte
Assistant au Directeur des Appro conservation et transformation		BAC+3 ans de l'école d'agriculture INFA de TOVE		1 an minimum	24 ans minimum	M/F	<ul style="list-style-type: none"> - Aide le Directeur en la sélection de meilleures semences,

						<ul style="list-style-type: none"> - Trouver les voies et moyens pour un meilleur rendement/ha
Directeur Commercial et Marketing	BAC+5 Communication Marketing	5ans minimum	28 ans minimum	M/F		<ul style="list-style-type: none"> - La définition des stratégies Marketing et commerciales ; supervision de l'exportation du soja bio de OLOWO-PLUS - La Gestion de la Relation Client...
Directeur des Ressources Humaines	BAC+5 Gestion des Ressources Humaines	5ans minimum	28 ans minimum	M/F		<ul style="list-style-type: none"> - Recruter et intégrer les meilleurs profils, Former et développer les compétences des collaborateurs, - Prévoir en anticiper les besoins RH

Source : Nous-mêmes

Annexe 4: Les infrastructures et ressources matérielles

INFRASTRUCTURES ET RESSOURCES MATERIELLES	
Eléments	Quantité
Terrain	2 ha
Bloc administratif	1
Bâtiments de conservations et stockages	1
Armoires	5
Equipements de bureau	1
Ordinateurs	7
Imprimante	1
Scanner	1
Fax...	1
Chaises et fauteuils	15
Machine tracteur	1
Batteuse & moissonneuse	1
Semoirs	2
Houe rotative	1
Machines à coudre	2
Remorques	4
Equipements annexes (houes, coupe-coupe,)	15
Extincteurs	2
Etiqueteuse	1
Véhicule utilitaire	1
Moto-pompes	4
Chaussures Bottes	15
Equipements annexes.	1
Gangs	12

Source : Nous-mêmes

Annexe 5: Guide d'entretien avec un employé de BIO4EVER et un cadre du Ministère de l'agriculture

- Vers quelles destinations importez-vous vos sojas bio ?
- Combien achetez-vous le kilo de semences ?
- Quel est le prix de vente à l'exportation ?
- Quels sont les moyens de conditionnement que vous avez ?
- L'activité d'exportation de soja bio est-elle profitable, selon vous ?
- Pensez-vous que le domaine du soja bio présente les perspectives d'avenir ?
- Pourrions-nous avoir une fiche de présentation de votre entreprise ?
- Comment peut-on avoir de bons rendements en soja sans utiliser les engrais ?
- Quels sont les partenariats dont vous disposez en ce qui concerne les débouchés ?
- Quels sont les engins nécessaires pour notre agrobusiness ?
- Avez-vous des documents qui puissent nous guider sur un agrobusiness ?
- Y'a-t-il des appuis techniques de l'état dans ce domaine ?
- Disposez-vous exactement de la demande potentielle ?

Annexe 6 : Plan d'amortissement des immobilisations de OLOWO-PLUS

Eléments	Valeur d'origine	Durée (en années)	Taux	1	2	3	4	5	6	VCN
Charges immobilisées	1 600 000	5	20%	320 000	320 000	320 000	320 000	320 000	-	-
Immob incorporelles	4 000 000	6	17%	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	666 667	-
Bâtiments	53 500 000	25	4%	2 140 000	2 140 000	2 140 000	2 140 000	2 140 000	2 140 000	40 660 000
Matériels industriels	66 050 000	10	10%	6 605 000	6 605 000	6 605 000	6 605 000	6 605 000	6 605 000	26 420 000
Matériels et mobiliers	19 000 000	10	10%	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	7 600 000
Matériels de transport	18 000 000	5	20%	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	3 600 000	-	-
Autres matériels	2 500 000	6	17%	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	416 667	-
Total	164 650 000	Amortissements annuels		15 648 333	11 728 333	74 680 000				

	Cumul des amortissements	15 648 333	31 296 667	46 945 000	62 593 333	78 241 667	89 970 000
--	--------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Annexe 7: Plan d'amortissement des emprunts de OLOWO-PLUS

Montant emprunté	62 735 000
Taux d'intérêt	16%
Durée (en années)	5

Annexe 8 : Remboursement par annuités constantes

Périodes	Montant début de période	Amortissements	Intérêts	Annuités	Capital restant dû
1	62 735 000	12 547 000	10 037 600	22 584 600	50 188 000
2	50 188 000	12 547 000	8 030 080	20 577 080	37 641 000
3	37 641 000	12 547 000	6 022 560	18 569 560	25 094 000
4	25 094 000	12 547 000	4 015 040	16 562 040	12 547 000
5	12 547 000	12 547 000	2 007 520	14 554 520	-

Source : Nous-mêmes

Annexe 9: Plan d'amortissement de la dette de crédit-bail

Crédit-bail	"Matériels industriels"
Capital	66 050 000
Taux	0,15
Durée	5

Périodes	Montant début de période	Amortissements	Intérêts	Annuités	Capital restant dû
1	66 050 000	13 210 000	9 907 500	23 117 500	52 840 000
2	52 840 000	13 210 000	7 926 000	21 136 000	39 630 000
3	39 630 000	13 210 000	5 944 500	19 154 500	26 420 000
4	26 420 000	13 210 000	3 963 000	17 173 000	13 210 000

5	13 210 000	13 210 000	1 981 500	15 191 500	-
---	------------	------------	-----------	------------	---

Source : Nous-mêmes

Annexe 9 : Détermination du coût moyen pondéré du capital (CMPC)

Eléments	Taux	Proportions	Taux ajustés (taux*proportion)
Capital (rendement Private Equity, maximum)	20%	16%	3,23%
Emprunts bancaires	16%	27%	3,16%
Emprunts participatifs (rembours 3e année)	12%	18%	1,55%
Crédit-bail	15%	29%	3,11%
Compte courant (remb. Fin 1ere année)	10%	10%	0,70%
		CMPC	11,75%

Source : Nous-mêmes

Annexe 10 : détermination du Chiffre d'affaires prévisionnel

	1	2	3	4	5	6
Nbre d'ha utilisés	300	300	300	300	300	300
Kg de semences utilisées	40kg/ha	40kg/ha	40kg/ha	40kg/ha	40kg/ha	40kg/ha
Rendement à l'ha	2300kg	2500kg	2700kg	2900kg	3100kg	3600kg

Annexe 11 : le calcul du BFR et sa variation :

	1	2	3	4	5	6
BFR	63 410 000	38 288 005	53 638 520	75 763 132	78 184 045	91 431 904
Variation du BFR	-	(25 121 995)	15 350 515	22 124 612	2 420 913	13 247 859

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
SOMMAIRE	v
FICHE SYNOPTIQUE DU PROJET	vi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : ETUDE DU CADRE MACRO-ECONOMIQUE ET ETAT DE LA FILIERE SOJA AU TOGO.....	5
I. Cadre de l'environnement des affaires et place de l'agriculture au Togo	5
I.1 Etat de la croissance économique et priorités sectorielles du pays.....	5
I.1.1 Niveau de croissance du pays.....	5
I.1.2 Etat du secteur agricole et des autres secteurs.....	6
I.2. Analyse de l'environnement législatif organisant la filière soja.....	8
I.3. Analyse de l'environnement institutionnel pour la filière soja.....	9
II. Analyse de l'attractivité de la filière soja au Togo et dans le monde	10
II.1. L'intensité concurrentielle.....	10
II.2. Le pouvoir de négociation des clients	10
II.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs	10
II.4. La menace des produits de substitution :	11
II.5. La menace des nouveaux entrants	11
II.6. Les pouvoirs publics.....	11
III. Analyse de l'offre et de la demande.....	11
III.1. Analyse de l'offre.....	12
III.1.1. L'offre au niveau national.....	12
III.1.2 Etat du marché international.....	13
III.1.3 La filière soja en Afrique.....	14
III.2. Analyse de la demande.....	15
III.2.1 Utilisations du soja	15
III.2.2 Etat de la demande de soja	16

III.2.3	Système de commercialisation de soja	17
III.2.4	Synthèse de l'étude de marché de soja	18
III.2.4.1	Perspectives relatives à la filière Soja au Togo.....	18
III.2.4.2	Contraintes relatives à la filière soja au Togo	18
III.2.4.2.1	Contraintes majeures liées à la production	19
III.2.4.2.2	Contraintes relatives à la transformation /commercialisation.....	19
III.2.4.2.3	Contraintes relatives au financement des exploitations agricoles.....	19
III.2.4.2.4	Contraintes relatives à l'accompagnement institutionnel de la filière	20
CHAPITRE II : ETUDE TECHNIQUE ET MARKETING DE OLOWO-PLUS.....		21
I.	Présentation du promoteur et étude technique du projet	21
I.1.	Présentation du promoteur	21
I.2.	Choix du lieu d'implantation de OLOWO-PLUS.....	21
I.3.	Forme juridique et structure du capital	22
I.3.1	Forme juridique	22
I.3.2	Structure du capital.....	23
I.4.	Processus technique de production	24
I.5.	Etape de collecte, de stockage et de conditionnement	26
II.	Orientations stratégiques et marketing d'OLOWO-PLUS	26
II.1.	Orientations stratégiques d'OLOWO-PLUS SOJA.....	27
II.1.1	Mission, vision et valeur d'OLOWO-PLUS.....	27
-	Vision	27
-	Mission	27
-	Valeurs	27
II.1.2	Objectifs stratégiques.....	27
II.1.3	Stratégies de développement.....	28
II.1.4	Stratégies de lutte concurrentielles	28
II.2.	Stratégie marketing.....	28
II.2.1	Objectifs marketing.....	28
II.2.2	Clientèle cible d'OLOWO-PLUS	28
II.2.3	Positionnement retenu.....	29
II.2.4	Mix-Marketing.....	29
II.2.4.1	La politique de produit	29
II.2.4.2	La politique de prix.....	29
II.2.4.3	La politique de distribution.....	30

II.3. Débouchés au niveau national	31
II.4. Débouchés au niveau international en fonction des espaces commerciaux	32
II.5. La politique de communication	33
III. Organisation et ressources humaines	34
III.1. La structure organisationnelle et l'organigramme	34
III.2. Plan des ressources humaines	38
CHAPITRE III : COUT DU PROJET ET EVALUATION DE LA RENTABILITE	40
I. Coût du projet et modalités de financement	40
I.1. Le coût du projet	40
I.1.1 Investissement total	40
I.1.2 Besoin en fonds de roulement	41
I.2. Les modalités de financement	42
I.2.1 Financement du capital social	43
I.2.2 Financement par emprunts bancaires	43
I.2.3 Financement par crowdfunding ou emprunts participatifs	43
I.2.4 Financement par crédit-bail	43
I.2.5 Financement par comptes courants d'associés	43
II. Compte de résultat et projection financière	44
II.1. Compte de résultat prévisionnel	44
II.2. Evaluation de la rentabilité de l'investissement	46
II.3. Bilan prévisionnel et analyse de ratios	47
II.3.1 Bilan prévisionnel et l'analyse du BFR	47
II.3.2 Analyse de ratios	49
II.4. Le test de sensibilité	52
III. Analyse des risques et contribution économique du projet	53
III.1. Analyse des risques	53
III.1.1 Risque de baisse de rendement	53
III.1.2 Risque de marché	53
III.1.3 Risque de crédit	53
III.1.4 Risque politique	54
III.2. Contribution économique du projet	54
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXES	ix

TABLE DES MATIERES	xix
RESUME.....	xxii
ABSTRACT	xxii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

RESUME

La filière « soja » représente un potentiel important mais il faut un regard tourné vers un *soja responsable*. La demande nationale est loin d'être satisfaite par les paysans et les agriculteurs du secteur informel. Concernant les informations recueillies sur le terrain et les statistiques publiées par des institutions crédibles telles que AGRITRADE, la Banque Mondiale, Faostat... nous avons constaté l'existence d'une demande importante du soja bio en Europe, en Afrique et en Asie. C'est ainsi, que OLOWO-PLUS se propose de proposer une offre qui répond à cette demande tant sur le plan national et international

Notre projet a un coût total de 229 060 000 FCFA. Il est financé à travers des modalités intéressantes issues de l'ingénierie financière

Les indicateurs de rentabilité permettent d'aboutir à des résultats, qui prouvent à suffisance, qu'un projet agro-business de production de soja bio tel que OLOWO-PLUS, sera rentable et créateur de valeurs.

Au demeurant, ce projet est prometteur et augure d'un fort impact socio-économique positif sur toute l'étendue du territoire et hors de nos frontières.

Mots-clés : « filière soja », soja responsable, modalités de financement

ABSTRACT

The "soybean" sector represents an important potential, but we must focus to a responsible soya. The national demand is far from being satisfied by the farmers in the informal sector. Furthermore, according to information and statistics published by credible institutions such as AGRITRADE, the World Bank, Faostat ... we found out a significant demand for organic soybeans in Europe, Africa and Asia. This brings OLOWO-PLUS to propose an offer that meets this huge demand at national and international level.

Our project has a total cost of 229 060 000 FCFA. It is financed through interesting modalities derived from financial engineering.

The ratios and indices show us, that an agro-business project of organic soy production such as OLOWO-PLUS, will be profitable and creative of values.

Moreover, this project is promising and augurs well for a strong positive socio-economic impact throughout our country and outside our borders.

Keywords: “soybean industry”, responsible soybeans, financing arrangements