



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

CESAG

MASTER EN BANQUE ET FINANCE

MBF

FINANCE D'ENTREPRISES ET MARCHES FINANCIERS



ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Projet professionnel :

Thème :

**MODALITES DE FINANCEMENT D'UNE USINE DE  
PRODUCTION DE BEURRE DE CACAO :**

**Bagb'son Cocoa Processing.**



Quatorzième promotion

Présenté par :

Serge Stéphane G. BOGBE

Encadreur :

M. GILDAS MOUKPE

*Enseignant vacataire au CESAG*

Juillet 2015

## DEDICACE

-

*Je voudrais dédier ce travail à celui en qui j'ai placé ma FOI, JESUS-CHRIST, à mon Père BOGBE Lambert ; à feu KADE Suzanne Thérèse, ma Mère ; à mon Berger dans la FOI, le Pasteur AKE DIEUDONNE ; à mon frère aîné BOGBE Massa Arsène, à mon oncle OUDOUKOU N. Jean-Baptiste et ma tante SEAMA KADE Béatrice.*

## REMERCIEMENTS

*Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à ma formation. Un remerciement particulier à la Coordination du Programme Master en Banque et Finance et à toute la quatorzième promotion dudit programme. A Monsieur Gildas MOUKPE, mon encadreur, un grand Merci.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

AFIG	Advanced Finance and Investment Group
ANAPROCI	l'Association Nationale des Producteurs de Côte d'Ivoire
ARCC	Autorité de Régulation du Café et du Cacao
BAD	Banque Africaine de Développement
BCC	Bourse du Café et du Cacao
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCP	<b>Bagb'son Cocoa Processing</b>
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BOAD	Banque Ouest Africaine de Développement
CAF	Capacité d'Autofinancement
CAISTAB	Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles
CCC	Conseil Café-Cacao
CGFCC	Comité de Gestion de la Filière Café-Cacao
CIF	Cost Insurance and Freight (Coût Assurance et Frais)
CIMP	Comité Inter Ministériel des Matières Premières
CNS	Conseil National des Sages
COOPEX	Coopératives Exportatrices
CSSPPA	Caisse de Stabilisation et de Soutien des Prix des Produits Agricoles
DRC	Délai de Récupération du Capital
DUS	Droit Unique de Sortie
FDPCC	Fonds de Développement et de Promotion des activités des Producteurs de Café et Cacao
FED	Fonds Européen de Développement
FGCCC	Fonds de Garantie des Coopératives du Café et du Cacao
FIPCC	Fédération Ivoirienne des Producteurs de Café-Cacao
FOB	Free On Board
FR	Fonds de Roulement
FRC	Fonds de Régulation du Café-Cacao
GEPEX	Groupement Professionnels des Exportateurs de Café et de Cacao
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
ICCO	International Cocoa Organization
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB	Produit Intérieur Brut
PMEX	Petits et Moyens Exportateurs
ROCE	Retrun On Capital Employed
ROI	Return On Investment
SA	Société Anonyme
SARL	Société à Responsabilité limitée
SNC	Société en Nom Collectif
TRI	Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNOCC	l'Union Nationale des Opérateurs du Café et du Cacao
VAN	Valeur Actuelle Nette

## TABLES DES ILLUSTRATIONS

### TABLEAUX

Tableau 1: Les principaux broyeurs sur le marché Ivoirien .....	17
Tableau 2: Statistiques descriptives du niveau de rémunération au sein de la BCP .....	27
Tableau 3: Critères de segmentation et identification des segments.....	30
Tableau 4: Le détail des investissements .....	35
Tableau 5: Masse salariale et Charges de personnel.....	37
Tableau 6: Frais généraux annuels.....	38
Tableau 7: Evolution du BFR .....	40
Tableau 8: Compte d'exploitation prévisionnel.....	41
Tableau 9: Calcul de la VAN, du TRI et du Délai de Récupération du Capital .....	43
Tableau 10: Plan de Financement .....	44
Tableau 11: Bilan Prévisionnel.....	47
Tableau 12: Calcul des ratios.....	50

### FIGURES

Figure 1 : Principaux pays broyeurs de la fèves de cacao.....	14
Figure 2 : Principaux industriels broyeurs et leurs parts de marché: .....	15
Figure 3 : Demande mondiale en beurre de cacao .....	16
Figure 4 : Repartition du capital Social de la BCP .....	22
Figure 5 : Organigramme de la BCP.....	25
Figure 6 : Circuits d'approvisionnement en fève de cacao .....	28
Figure 7 : Evolution du Fond de Roulement.....	46

### ANNEXES

Annexe 1: Détails des Ressources matérielles.....	IV
Annexe 2: Plan d'amortissements des immobilisations .....	V
Annexe 3: Détails de l'évolution de l'effectif de la BCP.....	VI
Annexe 4: Détails de la revalorisation salariale annuelle .....	VII
Annexe 5: Amortissement de l'emprunt.....	VIII

## RESUME

L'industrie cacaoyère est la principale ressource agricole de la Côte d'Ivoire. Cependant elle reste encore sous exploitée. L'exportation sans transformation préalable de nos matières premières constitue un véritable problème pour l'ensemble des pays Africains et ne permet pas de créer de la valeur et encore moins de la conserver. Il est alors impératif pour la Côte d'Ivoire et pour la plupart des pays de l'Afrique Noire francophone de se concentrer sur la question de la création et de la conservation de la valeur par la transformation de nos matières premières agricoles, qui permettrait par ricochet le développement du tissu industriel. Ainsi, dans le but de participer à cette création et la conservation de valeur, nous avons choisi de porter notre thème sur : *'les modalités de financement d'une usine de transformation de cacao en beurre de cacao: Bogb'son Cocoa Processing'*.

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

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

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

**Mots-clefs** : Transformation du cacao, beurre de cacao, création et conservation de la valeur.

## **ABSTRACT**

The cocoa industry is the main agricultural resource of Côte d'Ivoire. However it remains not fully exploited. The export without any processing is a real problem for all African countries and does not create value and even less to keep it. It is then imperative for Côte d'Ivoire and for most francophone countries in Africa to focus on the issue of creating and preserving the value through the processing of our agricultural commodities, which would allow the industrial development of the country. Thus, in order to participate to the creation and conservation of the value, we chose to work on this topic: "*the funding modalities of a cocoa processing plant into cocoa butter: **The Bagb'son Cocoa Processing***". Thus, in this project, we studied the feasibility, cost and terms of financing of this Cocoa Processing plant.

Following this study, and regarding to all our profitability indicators, we can say that this project is profitable and produce during the first five years, strong cash flow enabling the **Bagb'son Cocoa Processing** to meet its obligations and it create value for all stakeholders.

Knowing that main difficulty in the implementation of a project dwell in accessing to optimal funding, which would fund start-up activities and the working capital requirement, we have proposed some financing modalities.

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

**Key words: Cocoa processing, Cocoa butter, Creation and conservation of the value.**

## SOMMAIRE

DEDICACE .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES.....	IV
TABLES DES ILLUSTRATIONS .....	V
RESUME .....	VI
ABSTRACT .....	VII
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO.....</b>	<b>4</b>
I.    ACTEURS ET PLACE DE LA FILIERE CACAO DANS LE CADRAGE MACRO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE LA COTE D'IVOIRE.....	4
II.   DEFIS ET ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CACAO .....	10
III.  LE MARCHE DU CACAO ET DU BEURRE DE CACAO .....	12
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE PRODUCTION : BOGB'SON COCOA PROCESSING (BCP) .....</b>	<b>19</b>
I.    ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT, RESSOURCES HUMAINES .....	19
II.   ETUDE TECHNIQUE DU PROJET .....	27
III.  STRATEGIE MARKETING ET MIX-MARKETING .....	30
<b>CHAPITRE III : RENTENBAILITE ET MODE DE FINANCEMENT DU PROJET .....</b>	<b>34</b>
I.    LE COUT DU PROJET .....	34
II.   LA RENTABILITE DU PROJET .....	43
III.  LES MODALITES DE FINANCEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES .....	51
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>IV</b>
<b>ANNEXE 1 : DETAIL DES RESSOURCES MATERIELLES.....</b>	<b>IV</b>
<b>ANNEXE 2 : PLAN D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>ANNEXE 3 : DETAILS DE L'EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE LA BCP .....</b>	<b>VI</b>
<b>ANNEXE 4 : DETAIL DE LA REVALORISATION SALARIALE ANNUELLE .....</b>	<b>VII</b>
<b>ANNEXE 5 : AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT .....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>IX</b>



## INTRODUCTION

- *Contexte et justification*

L'Afrique a longtemps été considérée comme le continent le plus riche en ressources naturelles. Cette richesse bien que composée de ressources minières et agricoles est essentiellement portée par cette dernière. La Côte d'Ivoire à l'instar des autres pays Africains est portée par le secteur agricole qui représentait, en 2012, environ 22% du PIB<sup>1</sup>. La part des exportations agricoles et agro-industrielles ont représenté, cette même année, 53% des exportations globales du pays.

En outre, la Côte d'Ivoire possède de solides atouts notamment dans la filière cacao où elle est le premier producteur Africain et également premier producteur mondial de la fève de cacao. Avec ses 1.741.000 Tonnes produits en 2014<sup>2</sup>, elle contribue, à 35%<sup>3</sup> de l'offre mondiale. Les exportations de fève comptent pour 40% des exportations agricoles du pays.

Si le cacao représente une source majeure d'exportation, sa production demeure, en revanche, encore tributaire de modestes agriculteurs vieillissants, et affiche des pertes de productivité de plus de 70 %<sup>4</sup>, résultat d'une multitude de difficultés. À l'inverse, la transformation et la commercialisation de la fève de cacao sont aux mains d'investisseurs étrangers. Alors que la production mondiale de cacao est évaluée à 12 milliards de dollars EU environ sur le marché de l'exportation, les cultivateurs engrangeant 8 milliards de dollars EU de revenus, le marché mondial du chocolat représenterait quant à lui 110 milliards de dollars EU<sup>5</sup>.

En d'autres termes, la valeur ajoutée du cacao, depuis le stockage jusqu'aux réseaux de vente au détail de chocolat en passant par la production et l'emballage et toute la logistique associée, est dix fois plus importante que la valeur des exportations africaines de cacao.

Il se pose dès lors le problème de création et de conservation de la valeur ajoutée. Ainsi, pour apporter notre contribution à la création et à la conservation de la valeur, tout en contribuant au développement du tissu industriel de la Côte d'Ivoire, nous avons décidé de mener une *étude de faisabilité sur la création d'une usine de transformation de cacao en beurre de cacao*. Cependant

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire, Site : [http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

<sup>2</sup> ICCO, Quarterly bulletin on Cocoa Statistics 2014

<sup>3</sup> Agritrade, note de synthèse : secteur du cacao décembre 2013

<sup>4</sup> Banque Africaine de Développement, Site :

<sup>5</sup> <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/huge-youth-employment-and-business-opportunities-in-african-cocoa-sector-14480/>

dans le cadre de ce projet professionnel, nous ne traiterons que l'aspect relatif aux modalités de financement.

Notre thème portera donc sur : « *les modalités de financement d'une usine de production de beurre de Cacao : Bogb'son Cocoa Processing (BCP)* ».

- **Problématique**

L'Objectif pour tout entrepreneur qui s'engage dans la mise en œuvre d'un projet est, naturellement, l'obtention d'un financement optimal lui assurant la minimisation du coût de la dette et également la conservation du pouvoir de décision. Il convient donc pour ce dernier de réfléchir sur les modalités de financement qui puissent lui permettre d'atteindre cet objectif. Le problème auquel nous tenterons d'apporter une solution tout au long de ce projet s'articule autour de la question suivante : « *quel mode de financement mettre en place pour financer une usine de transformation de cacao en beurre de cacao ?* »

- **Objectifs**

L'objectif général de ce projet est de concevoir et proposer un mode de financement adapté et adéquat au financement d'une usine de production de beurre de cacao. Plus spécifiquement, il s'agira :

- ☞ d'évaluer le Coût de ce projet ;
- ☞ d'étudier sa rentabilité ;
- ☞ de présenter les modalités de financement du projet.

- **Intérêt du projet**

Ce projet professionnel devrait permettre au CESAG de se doter d'un cadre d'analyse permettant à ses étudiants de disposer d'une référence qui pourrait susciter d'autres travaux allant dans le même sens.

Pour nous, les travaux et recherches effectuées dans le cadre de ce projet nous permettront de consolider nos connaissances acquises lors de notre formation au Master en Banque et Finance (MBF) et de développer une expertise en adéquation avec notre plan de carrière qui se construit autour du métier de spécialiste en montage de projet industriel et de recherche de financement. La réalisation de ce projet participera à la création et à la conservation de la valeur tout en contribuant au développement du tissu industriel, socio-économique de la Côte d'Ivoire.

- **Méthodologie de recherche**

Pour la réalisation de l'étude de faisabilité de ce projet, nous procéderons principalement à une étude secondaire documentaire pour la collecte des données via :

- ☞ la base de données des projets professionnels MBF CESAG ;
- ☞ des recherches en ligne sur les sites du Ministère de l'Agriculture de la Côte d'Ivoire, de la BAD, de la BCEAO, de la Banque Mondiale, du Conseil Café-Cacao ;
- ☞ via tout document pédagogique et/ou articles traitant du financement de projet, de l'agriculture et de la transformation des matières premières agricoles ;

Des entretiens avec des spécialistes en montage de projet et des spécialistes du monde agricole viendront en complément de cette étude secondaire.

- **Contenu du projet**

Notre rapport sera subdivisé en trois chapitres. Dans le premier chapitre, il sera question de présenter la filière Cacao dans le cadrage macro-économique, institutionnel et réglementaire de la Côte d'Ivoire. Il se proposera également d'analyser les marchés du Cacao et du beurre de cacao.

Le second chapitre présentera l'unité de production que nous comptons mettre en place, à travers, son organisation, son fonctionnement, son plan des ressources humaines, son étude technique et la stratégie marketing à adopter pour la positionner de façon durable sur la marché Ivoirien de la transformation du cacao.

Le troisième et dernier chapitre sera consacré à l'évaluation du coût, à l'étude de la rentabilité et à la présentation des modalités de financement du projet.

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO

Dans ce chapitre, il sera question de la présentation de la filière à travers, son cadre macro-économique et institutionnel, ses acteurs, ses contraintes et ses perspectives. La seconde partie de ce chapitre se proposera de présenter les défis et les enjeux de la transformation du Cacao en Côte d'Ivoire. Pour enfin présenter, dans une troisième et dernière partie, les marchés du Cacao et du beurre de Cacao.

### I. Acteurs et Place de la filière cacao dans le cadrage macro-économique et institutionnel de la Côte d'Ivoire

#### 1.1. La filière Cacao dans le cadrage macro-économique de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire est depuis plus d'une décennie le premier producteur de fèves de cacao dans le monde. Sa contribution à l'offre mondiale, en 2013, avoisine les 37%<sup>6</sup>. Le cacao est l'une des cultures de rente exportée par la Côte d'Ivoire et représente 40%<sup>7</sup> des recettes d'exportation nationales. La production nationale certifiée par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Côte d'Ivoire est de 1 741 000 tonnes<sup>8</sup> pour la campagne 2013/2014<sup>9</sup>. Elle devance ainsi le Ghana, le Nigéria, le Brésil, l'Indonésie, la Malaisie et le Cameroun d'autres producteurs significatifs.

Le cacao est produit dans l'ensemble de la zone forestière, c'est-à-dire : Est, Sud-est, Sud, Sud-ouest, Centre-Ouest et Ouest de la Côte d'Ivoire. Les superficies plantées sont de 2 300 000 ha, les exploitations sont généralement de taille moyenne comprise entre 3 ha et 5 ha et de type familial. Les systèmes de production demeurent familiaux et extensifs, les rendements moyens qui étaient de 450 kg/ha sont passés à 550 kg/ha voire 600 kg/ha<sup>10</sup>.

La forte croissance de la production de cacao depuis les années 70, et qui a atteint lors de la campagne 2003/2004 près de 1 400 000 tonnes<sup>11</sup> et aujourd'hui à 1 741 000 tonnes de cacao marchand s'explique essentiellement par une extension continue des superficies plantées. Cette croissance est tirée par un fort intérêt des populations agricoles pour cette spéculation malgré tout rentable. Selon les autorités Ivoiriennes, les revenus des paysans du café-cacao ont augmenté de

Commentaire [G1]: Indiquer toutes les sources

<sup>6</sup> Agritrade, Note de Synthèse : secteur du Cacao, Septembre 2013

<sup>7</sup> Ministère de l'Agriculture de Côte d'Ivoire, site :

[http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

<sup>8</sup> ICCO, Quarterly Bulletin review on Cocoa statistics, September 2014

<sup>9</sup> BCEAO, étude monographique sur le Cacao dans l'UEMOA, juin 2014

<sup>10</sup> Ministère de l'Agriculture de la République de Côte d'Ivoire, site

[http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

<sup>11</sup> Agritrade, Note de synthèse ; secteur du Cacao, juillet 2011

7.5% de 2010-2013, passant de 1 200 milliards à 1 300 milliards de francs CFA<sup>12</sup>. En 2014, le prix garanti, fixé à 750 F CFA a permis aux producteurs un revenu global qui s'est élevé à 1.309,65 milliards de Francs CFA soit une hausse de 20.51% par rapport à 2013.

Le cacao contribue à hauteur de 15% à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) et à 16.3% des recettes fiscales du pays. Environ 4 à 5 millions de personnes vivent de cette production. La majeure partie du cacao est exportée en fèves (70%) et en produits semi-finis (30%).

## **1.2. Cadres institutionnels et réglementaires de la Filière Cacao**

### **1.2.1. Cadre et reformes institutionnels**

Les réformes institutionnelles de la Côte d'Ivoire ont débuté avec la création de la Caisse de Stabilisation et de Soutien (CAISTAB) en 1962. Cette structure, a été l'instrument de gestion de la filière et de la politique agricole nationale dès l'indépendance de la Côte d'Ivoire. Son rôle principal était la supervision de l'ensemble du processus d'achat et de vente du café et du cacao, de sorte à lisser les revenus des acteurs de la filière tout en cherchant à les améliorer. Elle a été le maître d'œuvre du développement des cultures du café et du cacao et des premières réformes qui ont eu lieu au sein de cette filière. La première réforme mise en œuvre de 1990 à 1997 visait entre autres, l'entrée des acteurs privés du secteur dans l'organe de décision de la structure étatique, à savoir le Conseil d'Administration, l'ouverture de la concurrence entre les opérateurs pour le décorticage industriel ainsi que pour l'attribution des droits à exporter et la diminution des prélèvements publics sur la filière. En outre, les contrôles de qualité ont été supprimés et un fonds de garantie a été créé avec le soutien du Fonds Européen de Développement (FED) en vue d'accompagner les coopératives dans la commercialisation de leurs produits. Plusieurs activités qui relevaient autrefois de la CAISTAB avaient été alors transférées aux producteurs. Elles concernaient notamment les opérations de transport et la gestion de la sacherie ainsi que celle des agréments des traitants. En conséquence, le prix d'achat des produits n'était plus garanti.

A cet égard, l'option de la spécialisation des principales activités des structures en charge de la filière a été privilégiée. Plusieurs institutions ont, alors, été créées avec des missions spécifiques qui ont trait, notamment, à l'aspect réglementaire et administratif, à l'aspect financier ainsi qu'à l'aspect développement. Ces structures sont :

<sup>12</sup> Ministère de l'Agriculture République de Côte d'Ivoire, Site : [http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

- la Bourse du Café et du Cacao (BCC), qui avait pour mission principale de gérer la commercialisation des produits et de fixer un prix de référence pour l'achat de la production ;
- l'Autorité de Régulation du Café et du Cacao (ARCC) dont la mission consistait à déterminer les montants des prélèvements, à définir les règles qui régissent la filière et à veiller à leur application ;
- le Fonds de Garantie des Coopératives du Café et du Cacao (FGCCC), qui devait faciliter l'accès des producteurs au financement en garantissant leurs emprunts ;
- le Fonds de Développement et de Promotion des activités des Producteurs de Café et Cacao (FDPCC) pour assurer le développement de la filière. A cet égard, il était chargé d'entreprendre des actions visant à assurer durablement les revenus des producteurs ;
- le Fonds de Régulation du Café-Cacao (FRC) chargé de gérer les prélèvements sur la filière.

Toujours dans le cadre de la consolidation de l'économie cacaoyère, des réaménagements institutionnels ont été apportés et ont conduit, à la création, d'un Comité technique de Pilotage et de Suivi de la Réforme de la Filière Café-Cacao, avec pour mission la mise en œuvre de la stratégie globale intégrant les différentes chaînes de production en vue d'atteindre les objectifs identifiés précédemment. Cependant ce Comité fut remplacé par le Comité de Gestion de la Filière Café-Cacao (CGFCC) qui, à son tour, fut remplacé, en 2011 avec la réforme en vigueur, par le Conseil de Régulation, de Stabilisation et de Développement de la filière Café-Cacao connu sous l'appellation du *Conseil du Café Cacao*. Jusqu'aujourd'hui, ce dernier reste l'organe exécutif de la filière café-cacao et est chargé de promouvoir une économie cacaoyère durable et endogène.

### 1.2.2. Le cadre réglementaire

Pour une bonne gestion de la filière, un cadre de réglementation fut adopté. C'est ainsi qu'en 1997, la loi n° 97-721 du 23 décembre 1997 a été votée pour une bonne institutionnalisation des coopératives agricoles. En 2011, une ordonnance n°2011-481 du 28 décembre 2011 a été prise pour fixer les règles relatives à la Commercialisation du Café et du Cacao et à la Régulation de la Filière Café-Cacao. Egalement dans un souci de rationalisation de la filière, le décret n° 99-95 du 10 février 1999 modifié par le décret n°2000-585 du 10 août 2000 a été pris pour réglementer la profession d'exportateur de café et de cacao.

### 1.3. Les principaux acteurs de la filière

Dans la chaîne de valeur de l'économie cacaoyère, plusieurs acteurs peuvent être identifiés. Chacun intervenant à une phase précise. Ainsi, on distingue principalement :

- ☞ les producteurs et leurs principales organisations (ANAPROCI, FIPCC,...) ;
- ☞ les acheteurs – exportateurs et leurs groupements (GEPEX, UNOCC,...) ;
- ☞ les structures de gestion de la filière (BCC, ARCC, FRC, FDPCC, FGCC).

#### 1.3.1. Les producteurs et leurs principales organisations

La culture du cacao occupe plus de 40% de l'ensemble de la population paysanne de la Côte d'Ivoire<sup>13</sup>. En 2014, leur nombre a été estimé à 1.000.000<sup>14</sup> de producteurs.

Depuis ces deux dernières décennies, les différentes réformes qui ont lieu dans la filière tendent à faire du producteur un acteur majeur dans la mise en œuvre de la politique agricole de la filière café-cacao et à leur procurer un revenu acceptable afin de les encourager, les inciter à ne pas abandonner la culture du cacao comme ce fut le cas pour le café. A cet effet, la plupart des organes de gestion de la filière comprennent en leur sein des producteurs.

Le revenu global des producteurs a été estimé en 2014 à plus de 1 400 milliards de F CFA, selon le conseil du Café et du Cacao. Ce revenu a été enregistré grâce aux décisions prises par les pouvoirs de porter la tarification au kilogramme de 725 FCFA en 2012 à 850F CFA en 2014 soit un taux d'augmentation de 17%. Ce qui a constitué un effet motivateur pour les paysans.

Pour avoir plus de poids et dans un souci de formalisation du secteur, les producteurs se sont constitués en associations ou groupements. On distingue à ce titre plusieurs groupements de producteurs dont les principales sont l'*Association Nationale des Producteurs de Côte d'Ivoire* (ANAPROCI) et la *Fédération Ivoirienne des Producteurs de Café-Cacao* (FIPCC). Ce regroupement a permis d'une part à l'Etat d'avoir une vue claire de l'organisation productive du secteur et des besoins des différents membres puis de donner à ces derniers un cadre d'expression organisé et porté par les différents groupements ; d'autre part, de créer des pouvoirs de négociation auprès des autres acteurs comme ceux du financement, de la commercialisation et de la transformation.

---

<sup>13</sup> Ministère de l'agriculture République de Côte d'Ivoire, site [http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

<sup>14</sup> Ministère de l'Agriculture, République de Côte d'Ivoire, site [http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=88](http://agriculture.gouv.ci/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=88)

### 1.3.2. Les acheteurs-exportateurs et leurs groupements

Les exportations de cacao en Côte d'Ivoire sont assurées par des opérateurs économiques constitués de sociétés commerciales et de coopératives conformément à l'application du décret N°99-95 du 10 février 1999 organisant la profession d'acheteur-exportateur. Au-delà de la consommation locale, en produits semi-finis et produits finis, le reste de la production est exportée vers l'Europe, l'Amérique et l'Asie. Le marché est dominé par de gros exportateurs en termes de part de marché et de professionnalisme. Ils commercialisent à eux seuls près de 90% de la production du cacao en 2013 et traitent généralement avec des banques internationales et détiennent des accords de financement avec des négociants et industriels offshore. Depuis la libéralisation de la filière, nous avons assisté au renforcement de la position dominante de multinationales soit par de nouvelles entrées sur le marché ou par acquisitions de celles déjà existantes. Cette situation montre que l'économie cacaoyère est quasiment exogène posant le problème de la conservation de la valeur ajoutée.

Les principaux exportateurs, pour une bonne organisation de leur activité se sont regroupés en **Groupe Professionnel des Exportateurs de Café et de Cacao (GEPEX)** et en **Union Nationale des Opérateurs du Café et du Cacao (UNOCC)**.

### 1.3.3. Les structures de gestion de la filière

Ces structures ont été créées en vue d'assurer la coordination du secteur. Sur ceux, on retrouve les structures chargées de *la définition des grandes orientations de la filière* coordonnée par le comité interministériel des matières premières (CIMP); les structures de *régulation du secteur* coordonnée par l'Autorité de régulation du Café Cacao (ARCC); les structures *d'échange* assurée par la Bourse du Café Cacao (BCC) et du Fonds de Régulation et de Contrôle (FRC) puis des structures *d'appui et de financement* assurées par le Fonds de Garantie des Coopératives de Café et Cacao (FGCCC) et du Fonds de Développement des Producteurs de Café et Cacao (FDPCC). Toutes ces structures sont chapeautées par le Conseil Café-Cacao (CCC) depuis 2011.

### 1.4. Les contraintes

La relance durable de la filière cacao en Côte d'Ivoire fait face à de multiples problèmes d'ordre technique et institutionnel. La principale contrainte est relative au vieillissement des plantations. Elle est également liée à l'âge avancé des cacaoculteurs. L'âge moyen des cacaoyers en Côte d'Ivoire était de 20 ans en 2001 tandis que celui des planteurs se situait à 49 ans. Les plantations, par manque d'entretien, de renouvellement des cacaoyers, ainsi que d'engouement chez les



cacaoculteurs, sont à la fin de leur cycle de vie. Cela se traduit par des rendements de plus en plus faibles et décroissants depuis quelques années. La petite taille des exploitations, qui sont en majorité de type familial et le manque de formation des agriculteurs entravent le développement des plantations et l'amélioration des rendements. En effet, l'usage de méthodes agricoles archaïques, notamment une culture extensive avec une sous-utilisation de produits phytosanitaires appropriés accentue la détérioration de la qualité des sols et affecte la productivité des plantations ainsi que leur rendement. En outre, les maladies du cacaoyer demeurent l'une des difficultés majeures auxquelles la filière est confrontée depuis plusieurs années. Le *Swollen Shoot*<sup>15</sup> et la *Pourriture Brune*<sup>16</sup> qui sévissent dans les pays tropicaux d'Afrique sont responsables avec d'autres maladies, de la perte de 30% des récoltes annuelles de cacao. Au niveau institutionnel, l'une des difficultés importantes réside dans la défaillance relevée dans les différentes structures de gouvernance de la filière, à l'origine des échecs répétés. En outre, les revenus perçus par les producteurs ont continué à baisser au cours des dernières années. Par ailleurs, les difficultés d'accès des planteurs au financement exacerbent les problèmes rencontrés dans la filière, en limitant les possibilités de développement des plantations ainsi que l'acquisition de matériels et produits agricoles modernes. Pour contenir ces difficultés et redonner à la filière cacao son essor des années passées, les Autorités nationales de la Côte d'Ivoire ont initié et mis en œuvre dès 2011, une nouvelle réforme au sein du secteur.

### 1.5. Les perspectives

La dynamique en cours dans le secteur du cacao en Côte d'Ivoire aura des répercussions au cours des années à venir sur la demande et l'offre. Les analystes estiment que la demande de cacao augmentera au cours des dix prochaines années de 30%<sup>17</sup>, principalement sous la poussée de la demande asiatique, mais aussi de celle des pays de l'Europe de l'Est. Ainsi, la poudre de cacao prisée par les nouveaux consommateurs devrait gagner en importance dans les échanges portant sur le cacao. Cette situation est d'autant plus importante pour l'avenir du marché de cacao que les grands centres de consommation vont se déplacer progressivement de l'Occident vers l'Asie et la Communauté des États Indépendants. Ce mouvement sera favorisé et amplifié par l'avantage comparatif des pays émergents dont la démographie se caractérise non seulement par sa vitalité, comparée à la population européenne vieillissante, mais aussi par la formation d'une classe moyenne appelée à se renforcer au fil des années. Au regard de la tendance actuelle de

---

<sup>15</sup>Maladie provoquée par le virus Théobroma qui cause le gonflement des cabosses et une réduction significative des graines, suivi d'un dépérissement de l'arbre

<sup>16</sup>Maladie causée par un champignon qui donne une couleur brune à la cabosse et détruit les fèves à l'intérieur

<sup>17</sup> BCEAO, Etude monographique sur la Cacao dans la zone UEMOA, juin 2014

l'accroissement de la production, il est prévu à moyen terme un déficit de production de fèves de 1 million de tonnes. Cette demande potentielle laisse donc augurer, à tous égards, de bonnes perspectives pour les pays producteurs. La Côte d'Ivoire, a accru sa capacité de broyage en atteignant 35%<sup>18</sup> de la production nationale. Elle est devenue le premier broyeur devant les Pays-Bas. L'objectif visant la transformation de la moitié de sa production dans un horizon de moyen terme est en bonne voie. La progression de la demande sera à la fois quantitative et qualitative, notamment avec la hausse de la part de la poudre de cacao et de l'exigence normative des grands industriels du secteur. Afin de profiter de cet atout, la Côte d'Ivoire doit relever efficacement les défis qui se posent à la filière en vue d'en faire, de nouveau, un secteur de croissance.

## II. Défis et enjeux de la transformation du Cacao

La transformation du cacao au niveau local constitue aujourd'hui un défi pour l'État de Côte d'Ivoire, et ce, à plusieurs niveaux.

### 2.1. Au niveau de la création de la valeur et l'augmentation de la part de transformation

La Côte d'Ivoire n'exportait, jusque-là, que les fèves en l'état représentant environ 40 % de la production mondiale, sans aucune transformation et donc sans valeur ajoutée. Ce qui constitue un manque à gagner pour l'économie ivoirienne. En conséquence, les ressources qui en étaient retirées restaient insignifiantes au regard du volume exporté et de la forte demande à l'international pour le cacao. La nouvelle vision orientée conservation de la plus grande part de la richesse au niveau local impose un passage de l'économie de rente à l'économie industrielle avec une augmentation de la part de transformation. Pour ce faire, les différents maillons de la chaîne de valeur doivent s'inscrire dans cette dynamique. Ainsi, la fève brute autrefois exportée doit être transformée en produits dérivés comme la pâte, le beurre et la poudre de cacao qui jusqu'à présent ne représentait qu'environ 35 % qu'il faudrait faire passer à 50 % au moins de la production totale du Cacao. Pour accompagner la mise en œuvre de cette vision, depuis 2011, l'Etat de Côte d'Ivoire a entrepris des réformes visant non seulement à accroître cette part de transformation, mais aussi à faire du pays le leader mondial de la transformation du Cacao.

### 2.2. Au niveau de l'élargissement de la chaîne de valeur.

Selon les chiffres communiqués par l'Organisation Internationale du Cacao (ICCO), la Côte d'Ivoire serait le leader mondial en termes de transformation (primaire) de "l'or brun". En

---

<sup>18</sup> ICCO, Quarterly bulletin review on cocoa statistics. May 2013

devenant leader de la transformation primaire de Cacao, la Côte d'Ivoire a consenti beaucoup d'efforts en termes d'industrialisation. Cependant la valeur ajoutée retirée de cette transformation primaire (broyage et fabrication de beurre de cacao) reste insignifiante. Il est alors nécessaire que les actions futures soient tournées vers d'autres maillons de la chaîne de valeur, à savoir, la fabrication du chocolat de qualité répondant aux standards internationaux en la matière et adapté aux goûts des consommateurs potentiels locaux, la confection de produits pharmaceutiques et cosmétiques à base de cacao, etc. Les revenus générés par la filière devraient être optimisés par la création en amont de ces chaînes. La signature en janvier 2014 de la convention entre le gouvernement Ivoirien et le groupe Français CEMOI, pour la construction d'une chocolaterie en Côte d'Ivoire, est un premier pas vers l'approfondissement de la chaîne de valeur.

### **2.3. Au niveau de la conservation de la valeur**

Le paysage industriel de la Côte d'Ivoire est marqué par la présence de multinationales étrangères. En effet, la transformation primaire du Cacao en Côte d'Ivoire est dominée par des multinationales étrangères dont le Suisse Barry Callebaut, l'Américain CARGILL, le Français CEMOI, le Singapourien OLAM. On note, cependant, la présence de quelques investisseurs nationaux dont les Ivoirio-libanais CHOCO IVOIRE du groupe SAF. Dans la transformation secondaire, c'est-à-dire en produits finis, la plupart des nationaux ayant connu des difficultés liées à la crise postélectorale d'une part et à des problèmes de gestion d'autre part ont fermé leurs unités de production ou se sont vu être rachetés par ces multinationales. Ainsi, la valeur créée reste concentrée aux mains d'industriels étrangers qui rapatrient l'essentiel de leurs ressources. La conservation de la valeur reste donc un défi majeur pour les autorités Ivoiriennes. Elles devraient alors prendre des mesures incitatives afin d'attirer et encourager des investisseurs nationaux à s'installer sur ce marché.

### **2.4. Au niveau de la préservation de l'environnement**

Les producteurs subissent des pressions pour adopter des comportements responsables vis-à-vis de l'écosystème et de la biodiversité en vue de limiter la déforestation. Les tensions intercommunautaires en zone d'exploitation de la filière que ce soit les exploitations agricoles ou industrielles, menacent la consolidation du secteur et nécessitent que des actions de RSE<sup>19</sup> soient entreprises. Parmi ces actions, il convient que les exploitants adoptent de techniques agricoles modernes et intensives avec de forts rendements sur de petites parcelles.

---

<sup>19</sup> Responsabilité Sociétale des Entreprises

### **2.5. Au niveau de l'utilisation de la main d'œuvre infantile**

Le défi majeur de la filière est de parvenir à mettre fin au recours à la main d'œuvre infantile. Ceci touche le modèle de production actuel. Cette question est étroitement liée à la survie de la filière, eu égard du risque de boycott du cacao en provenance de la Côte d'Ivoire par les consommateurs. La prise en charge de ce défi entraînera un bouleversement majeur dans le modèle de production.

### **2.6. Au niveau de l'amélioration des conditions de vie des planteurs**

L'amélioration des conditions de vie des planteurs par une meilleure rémunération de leur activité et la stabilisation de leurs revenus est un point essentiel de la durabilité économique de la production de cacao. Elle est une condition vitale pour la survie de la filière, car l'intérêt des planteurs pour la culture du cacao en dépend. A cet égard, l'objectif de création d'une chaîne de valeur dans la filière est crucial pour accroître les marges bénéficiaires des producteurs.

## **III. Le marché du Cacao et du Beurre de Cacao**

### **3.1. Le marché mondial du Cacao**

#### **3.1.1. La production.**

La production mondiale du cacao n'a cessé de croître depuis les années 1960. Selon l'Organisation Internationale du Cacao (ICCO), elle est passée de 1,2 million de tonnes en 1961 à 1,7 millions de tonnes en 1990 et à près de 5 millions de tonnes en 2012. Cette évolution est essentiellement due à une extension des superficies plantées et dans une faible mesure, à l'accroissement des rendements.

La carte géographique de l'offre du cacao a connu des bouleversements considérables durant ces cinq dernières décennies. L'Amérique latine d'où provient le cacaoyer, est passé au stade de premier producteur mondial avec plus de 80% des quantités mondiales au 19<sup>ème</sup> siècle au rang de troisième producteur derrière, l'Afrique de l'ouest et l'Asie en 2012<sup>20</sup>.

La production mondiale de fèves de cacao était estimée, en 2013-2014 à 4.345.000 Tonnes contre 4.003.000 de tonnes pour la campagne 2011-2012<sup>21</sup>. Avec une production s'élevant à 1.741.000

---

<sup>20</sup> Agritrade, Note de Synthèse, Secteur du Cacao, 2012

<sup>21</sup> Agritrade, Note de Synthèse, Secteur du Cacao, 2012

tonnes<sup>22</sup> au titre de la campagne 2013-2014, soit 37% de la production mondiale, la Côte d'Ivoire conforte sa position de leader mondial dans la production de fèves de cacao.

### 3.2. La demande dans le monde.

La demande de cacao, approximée par le volume broyé, est estimée à près de 4,0 millions de tonnes en 2013, selon ICCO. Elle est essentiellement portée par les pays du Nord, principalement de l'Europe. En 2009, 3/5<sup>ème</sup> du cacao produit dans le monde étaient exportés vers l'Europe, 21% vers l'Amérique du Nord, 10% dans la Communauté des États Indépendants (CEI) et le reste en Asie. Cette situation s'expliquerait par le fait que, l'Amérique du Nord et l'Europe sont les principaux consommateurs de chocolat, selon l'ICCO. Le cacao est généralement importé sous trois formes, fèves (grains de cacao), beurre et de tourteaux destinés à l'alimentation, et dans de proportions relativement faibles, aux industries pharmaceutique et cosmétique. La demande de poudre de cacao, quant à elle, est prédominante dans les pays d'Asie où elle est utilisée pour parfumer les biscuits, glaces et boissons chocolatés de plus en plus consommés dans cette région du monde. Par ailleurs, la demande de cacao « spéciaux » et de cacao d'origine est très dynamique. L'organisme de certification *Fairtrade* estime que la vente de cacao issue du commerce équitable a augmenté de 35% en 2009. Le marché du cacao est très oligopolistique. La quasi-totalité (environ 99%) des parts de marché est détenue par une dizaine de broyeurs et de chocolatiers. Au niveau du chocolat, 50% de la fabrication sont assurés par cinq industriels, à savoir Kraft (14,9%), Mars (14,5%), Nestlé (7,9%), Hershey (4,6%) et Ferrero (4,5%).

La demande mondiale de cacao est suffisamment couverte par la production et les stocks disponibles. Elle s'est, avec celle des produits dérivés, accompagnée au cours des dernières années d'une évolution des exigences des consommateurs. Ainsi, pour faire face à ces exigences, Les grands industriels du secteur ont édicté des normes regroupées sous le vocable de « *cacao durable* ». C'est un ensemble de règles de production qui doit respecter trois aspects essentiels : économique, social et environnemental. L'objectif visé est de mettre sur le marché un produit de bonne qualité de façon durable, faisant l'objet de transactions transparentes et équitables, afin d'améliorer les conditions de vie des producteurs et de porter un coup d'arrêt au travail des enfants dans les plantations.

---

<sup>22</sup> Source : ICCO, Quarterly bulletin review on Cocoa statistics, September 2014

### 3.3. Le marché du beurre de cacao

De la transformation primaire (broyage) des fèves de cacao est extraite la masse de cacao qui ; une fois pressée, donne le beurre de cacao. Le beurre de cacao est principalement utilisé à des fins industrielles. Il est utilisé dans l'industrie agro-alimentaire pour la fabrication du chocolat, dans l'industrie cosmétique pour la fabrication de lait corporel, de savons shampoing etc., et dans l'industrie pharmaceutique. Nous étudierons dans les lignes suivantes l'offre, la demande puis selon l'analyse de Porter, nous procéderons à l'étude de l'environnement concurrentiel du beurre de cacao en Côte d'Ivoire.

#### 3.3.1. La production

Comme dit précédemment, le beurre de cacao est issu de la transformation primaire (broyage et fabrication de beurre de cacao) du cacao, nous estimerons la production mondiale de beurre de cacao dans le volume broyé de Cacao. En 2014 le volume broyé de cacao a été estimé à 4 millions de tonnes, selon ICCO.

Les principaux Pays broyeurs, en fin 2014, sont les Pays-Bas (530 000 tonnes), la Côte d'Ivoire (520 000 tonnes), les États-Unis (390 000 tonnes) et l'Allemagne (385 000 tonnes).

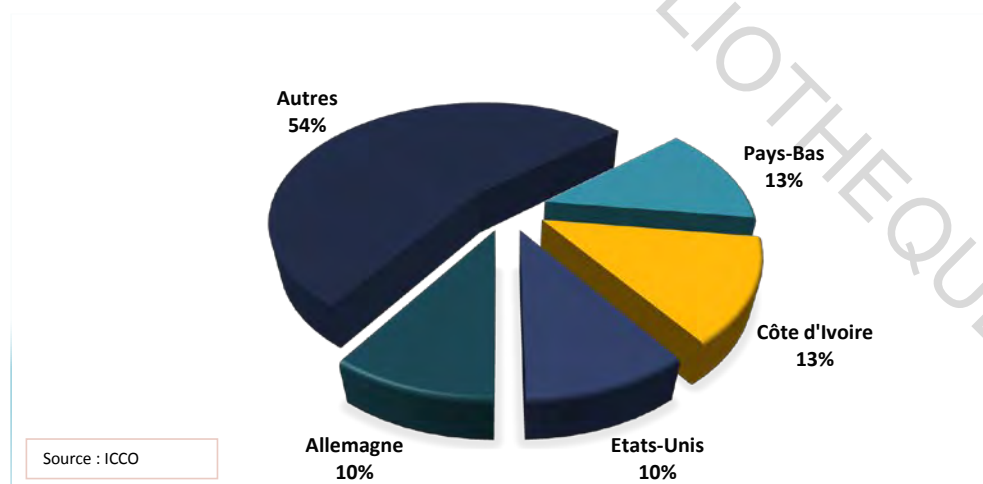


Figure 1: LES PRINCIPAUX PAYS BROyeurs DE LA FEVES DE CACAO

La production mondiale de beurre de Cacao et autres produits dérivés de la transformation primaire du cacao est concentrée aux mains de cinq (5) multinationales qui se partagent un peu plus de 50% des parts de marché. Ce sont Cargill (14,5%), Archer Daniels Midland (ADM : 13,5%), Barry Callebaut (12,5%), Petra Foods (7%) et Blommer (5,3%). De même en Côte

d'Ivoire, le Broyage du Cacao est dominé par ces multinationales à l'exception de Petra Foods et Blommer qui ne sont pas présentes sur le marché Ivoirien du broyage de la fève de cacao.

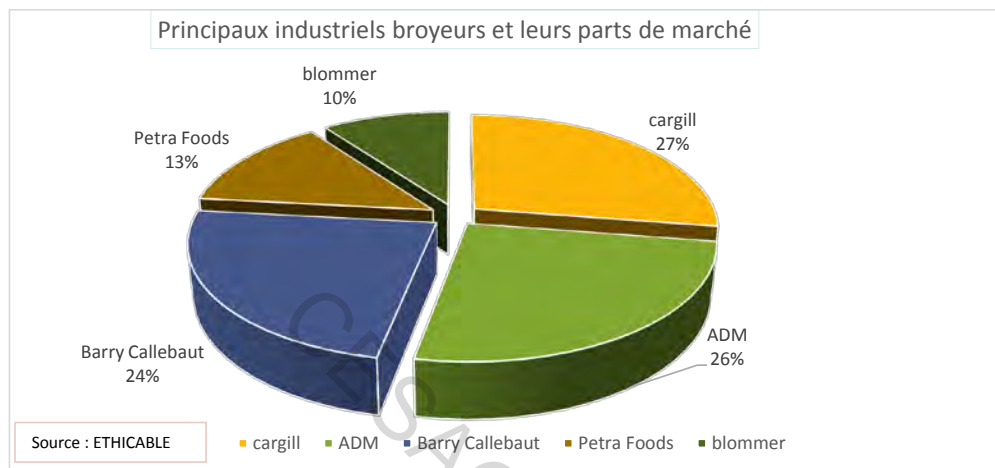


Figure 2 Principaux industriels broyeurs et leurs parts de marché:

La capacité de production de la Côte d'Ivoire a atteint, début 2015, 540 000 Tonnes de produits dérivés du Cacao (beurre et poudre de Cacao).

### 3.3.2. La demande

La demande en beurre de cacao, est exprimée dans le volume broyé de la fève cacao. Les principaux consommateurs sont les États-Unis et l'Europe. Cependant, avec l'émergence de la classe moyenne dans les pays émergents, on assiste à une augmentation de la demande dans ces pays. En 2011, selon la Fondation Mondiale du Cacao (WCF), la demande en beurre de cacao exprimée en valeur totale des importations en USD nominal s'élevait à \$ 2.713.326.000. Cette demande était répartie comme suit :

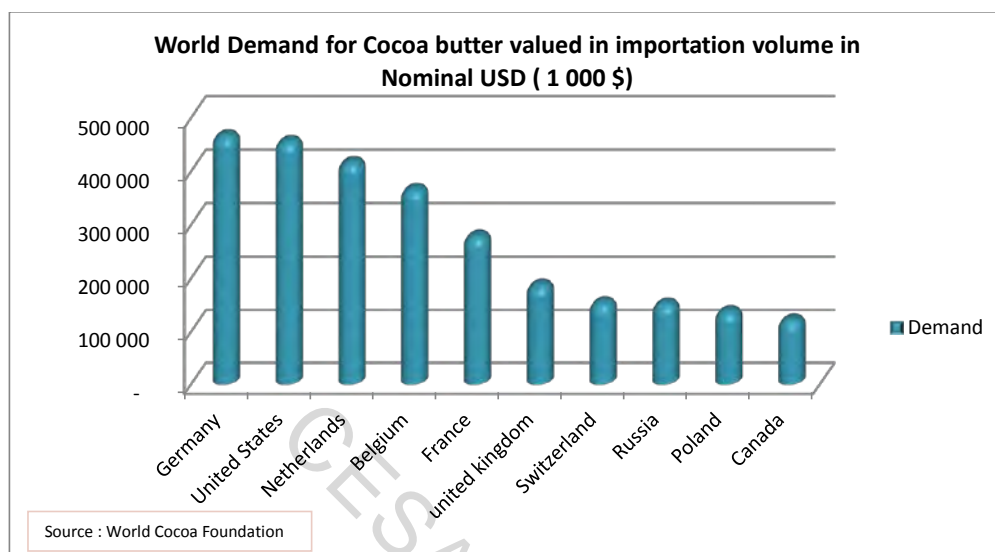


Figure 3: Demande mondiale en beurre de cacao

La demande mondiale en beurre de cacao est essentiellement portée par l'Allemagne, les Etats-Unis, les Pays-Bas, la Belgique, la France, la Suisse, la Finlande, le Canada. L'Afrique est considéré structurellement productrice et exportatrice du beurre de cacao, ce qui justifierait l'absence de données en termes de demande en beurre en cacao.

Dans le cadre de notre projet, nous estimerons la demande que nous satisferons en fonction de la capacité de production que nous établirons. (Cf. Chapitre 2).

### 3.3.3. Analyse de l'environnement concurrentiel selon M. Porter

L'analyse de l'environnement selon Michael Porter, permettra de mettre en relief l'intensité concurrentielle sur le marché de la transformation primaire du Cacao en Côte d'Ivoire, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs de la fève de cacao, la menace des produits substitués au beurre de cacao et celle des nouveaux entrants.

#### 3.3.3.1. La Concurrence

Sur le marché Ivoirien du broyage de cacao, on note la présence de plusieurs unités de transformation primaire du cacao. Ce marché dominé par les multinationales occidentales se caractérise par une très forte intensité concurrentielle. Les principaux broyeurs sont BARRY CALLEBAUT, CARGILL, CEMOI, OLAM, CHOCO IVOIRE-SAF et SIDCAO. La plupart de ces groupes ont installé leurs unités dans la ville de San-Pedro, deuxième ville portuaire du pays.



**Tableau 1 : les Principaux Broyeurs sur le marché Ivoirien et leurs capacités installées (en 2014)**

Unités	Capacités (Tonnes)
<b>BARRY CALLEBAUT</b>	190 000
<b>CARGILL</b>	120 000
<b>CEMOI</b>	100 000
<b>OLAM</b>	70 000
<b>CHOCO IVOIRE</b>	32 000
<b>SIDCAO</b>	6.000

Source : Nous même par recoupement d'informations

### **3.3.3.2. Les fournisseurs (Pouvoir de négociation)**

Les fournisseurs de matières premières sont les producteurs de la fève de Cacao. Selon le Ministère de l'Agriculture leur nombre était estimé à 1.000.000 de producteurs en 2013. Rassemblés en Coopératives ou en associations (ANAPROCI, FIPCC, etc.) et parfois membres des organes de gestion de la filière Café-Cacao, ces producteurs ont un pouvoir de négociation fort. Ce pouvoir de négociation est d'autant plus important qu'il existe une multiplicité d'acheteurs et la présence des producteurs dans les instances décisionnaires de la des organes de gestion de la filière Café-Cacao.

### **3.3.3.3. Clients (pouvoir de négociation)**

Les principaux clients des produits issus du broyage de la fève de cacao, notamment le beurre de cacao provenant de la Côte d'Ivoire, sont des industriels qui utilisent ces produits pour la fabrication de produits finis (Chocolats, savons, lait corporel, etc..). Ces clients ont des exigences en termes de qualité, de composition, de teneurs des matières premières qui rentrent dans la fabrication de leurs produits finis. Ils ont de ce fait un fort pouvoir de négociation.

### **3.3.3.4. Menaces des nouveaux entrants**

Bien qu'il existe des barrières à l'entrée, investissements importants, réglementations, beaucoup d'investisseurs pourraient s'installer très prochainement sur le marché de la transformation primaire et même secondaire de la fève en Côte d'Ivoire. En effet, L'Etat Ivoirien entend accroître la capacité de transformation du pays de 35 à 50% de sa production dans un horizon de cinq ans.

Ainsi des mesures incitatives devraient être prises pour attirer de nombreux investisseurs sur ce marché déjà fortement concurrentiel.

### 3.3.3.5. Menaces des produits substitués

En juillet 2000, une directive de la Commission Européenne (la directive 2000/36) adoptée par le Parlement Européen a autorisé l'utilisation de Matières Grasses Végétales (MGV) autres que le beurre de cacao et moins chères que celle-ci pour la fabrication du chocolat dans la limite de 5% du poids du produit fini. En théorie, sont considérés comme MGV : *l'illipé, l'huile de palme, le sal, le beurre de karité, le kogum-gourgi et les noyaux de mangues*. Dans les faits, c'est l'huile de palme qui est utilisé comme produit de substitution et donc constitue la menace principale pour le beurre de cacao.

La filière cacao joue un rôle prépondérant dans l'économie de la Côte d'Ivoire. Bien qu'étant confrontée à des difficultés, contraintes et défis, elle constitue un gisement d'opportunités pour l'industrie Ivoirienne, l'agriculture et pour tout investisseur, de par sa transformation.

Ce premier chapitre s'est voulu faire une présentation de la filière cacao, tout en étudiant l'opportunité de la transformation de la fève en beurre de cacao. Dans les lignes suivantes, il s'agira de présenter l'unité de transformation du cacao en beurre : la **Bogb'son Cocoa Processing** que nous entendons mettre en place.

## CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE PRODUCTION : Bogb'son Cocoa Processing (BCP).

---

Dans ce présent chapitre, il sera question de la présentation de l'unité de production de beurre de Cacao : **Bogb'son Cocoa Processing**. En clair il s'agira de présenter, l'organisation, le fonctionnement et le plan des Ressources Humaines, l'étude technique du projet et la stratégie marketing à adopter pour positionner l'entreprise de façon durable sur le marché du beurre de cacao.

### I. Organisation, Fonctionnement et plan des Ressources Humaines

**Bogb'son Cocoa Processing**, société privée de droit Ivoirien, est spécialisée dans la transformation du Cacao, notamment en Beurre de Cacao. Son principal produit est le Beurre de Cacao à destination des industries agro-alimentaire, cosmétique et pharmaceutique. La BCP se veut une entreprise entreprenante et innovante, prête à participer à la création et la conservation de la valeur ajoutée issue de la transformation du cacao, tout en contribuant au développement industriel de la Côte d'Ivoire.

#### 1.1. Vision, Mission, Valeurs, Objectifs,.

##### 1.1.1. Vision

*“ Se forger, se réaliser pour être le fer de lance, le leader, de l'industrie du Cacao et du Chocolat en Afrique. ”*

##### 1.1.2. Mission

La mission caractérise la vocation, la raison d'être de la **BCP**

La mission de la BCP peut être déclinée en quatre (4) points :

- ☞ mettre à la disposition de sa clientèle du beurre de cacao de qualité ;
- ☞ la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes ;
- ☞ contribué à promouvoir une économie cacaoyère durable ;
- ☞ faire de son personnel l'artisan de son succès.

##### 1.1.3. Valeurs

Les valeurs partagées et prônées à sein de la **BCP** sont :

- ☞ l'intégrité ;
- ☞ l'esprit d'équipe ;
- ☞ la passion ;
- ☞ l'orientation client ;
- ☞ la convivialité.

#### **1.1.4. Objectifs**

- ☞ Mettre à la disposition du marché des produits répondant aux standards internationaux de qualité en la matière ;
- ☞ Participer à l'industrialisation de la Côte d'Ivoire et contribuer au développement de la localité de San-Pedro ;
- ☞ Créer de nouveaux débouchés à la production de la fève de Cacao locale ;
- ☞ Sensibiliser, au cours des 3 premières années, 400 planteurs à mettre fin au travail des enfants dans leur plantation
- ☞ Utiliser 100% de fèves certifiées équitables ;
- ☞ Participer à la création et à la conservation de la valeur ajoutée.

#### **1.2. Choix de la forme juridique**

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

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

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

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

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

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

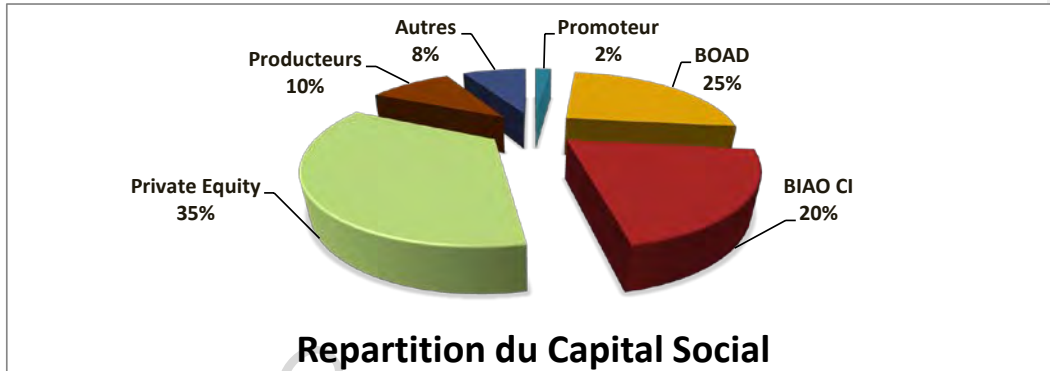
- ☞ elle est très crédible auprès des tiers ;
- ☞ elle jouit d'une grande capacité de mobilisation de fonds ;
- ☞ le risque n'est limité qu'aux apports ;
- ☞ la possibilité pour les associés, en principe, de librement céder leurs actions.

### 1.3. La Structure du Capital

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

☞ Promoteur	2%
☞ BOAD :	25%
☞ BIAO CI	20%
☞ Producteurs/Coopératives Agricoles	10%
☞ Private Equity	35%
☞ Autres	8%

**Figure 4 : Répartition du Capital Social de la BCP**



Source : Nous-mêmes

#### 1.4. Structure organisationnelle

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

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

##### 1.4.1. La Direction générale (DG)

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

##### 1.4.2. La Direction Financière (DF)

Sous l'autorité du Directeur Financier, la DF, a pour principale mission de superviser la gestion financière de la BCP. Elle est chargée notamment d'optimiser la gestion des sources de capitaux, de rechercher des financements, les utiliser dans une optique de rentabilité et de

maîtrise des risques. Il doit également assurer les relations avec les apporteurs de capitaux. Au sein de la direction Financière, nous aurons les services suivants :

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

#### **1.4.3. La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

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

- ☞ recruter et intégrer les meilleurs profils ;
- ☞ former et développer les compétences des collaborateurs ;
- ☞ prévoir en anticiper les besoins RH ;
- ☞ organiser la concertation et le dialogue social ;
- ☞ procéder à la Gestion de la paie.

#### **1.4.4. La Direction Marketing et Commerciale (DCM)**

Véritable fer de lance de la BCP, la DCM, a pour mission principale l'élaboration et la mise œuvre de la politique Marketing et commerciale de la société. Elle est en charge :

- ☞ de la recherche de nouveaux débouchés,
- ☞ de l'augmentation du Chiffre d'Affaires ;
- ☞ de la définition des stratégies Marketing et commerciales ;
- ☞ de la Gestion de la Relation Client ;
- ☞ de la détermination des objectifs et moyens pour accroître la notoriété de l'entreprise et de sa marque ;
- ☞ de la gestion des approvisionnements.

En son sein, on y trouvera les services suivants :

- ☞ le Service Commerciale– Export (DCM-CE) ;
- ☞ le Service Marketing (DCM-SM) ;

- ☞ le Service Achat (DCM-SA) ;
- ☞ le Service Logistique et Transport (SLT).

#### **1.4.5. Direction Production, Technique, de l'Informatique et des Systèmes d'Informations (DPTSII)**

La DPTSII, sera en charge :

- ☞ de la déclinaison de la stratégie industrielle sur le site de production, la stratégie d'innovation de la BCP ;
- ☞ d'initier, de mettre en œuvre et de veiller au bon respect des procédures de veille et de suivi concernant l'ensemble des problématiques qualité, planifie et organise la production en tenant compte de tous les paramètres : coûts, quantités, délais, qualité, respect des règles d'hygiène et sécurité ;
- ☞ de l'organisation et de la protection des Systèmes d'informations, pour assurer leur disponibilité continue et contribuer à la performance de l'entreprise ;
- ☞ d'assurer l'automatisation des équipements et des machines en utilisant la technologie informatique et faire dialoguer entre eux les systèmes de production.

La DPTSII comprendra en son sein les services suivants :

- ☞ le Service Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement ;
- ☞ le Service de l'Informatique, de l'Automatisme industriel et des Systèmes d'information (S3IS) ;
- ☞ le Service Technique et gestion des usines (ST) ;
- ☞ le Service Recherche et Développement (SR&D).

#### **1.4.6. Le Contrôle de Gestion (CG)**

En position Staff, le Contrôleur de Gestion sera chargé :

- ☞ d'établir le schéma directeur du budget ;
- ☞ d'analyser la performance de la BCP ;
- ☞ d'élaborer des indicateurs de gestion et assurer leur suivi permanent ;
- ☞ définir les objectifs et reportings ;
- ☞ d'évaluer les activités.
- ☞ Contribuer à la stratégie financière de la **BCP** en appui du dirigeant.

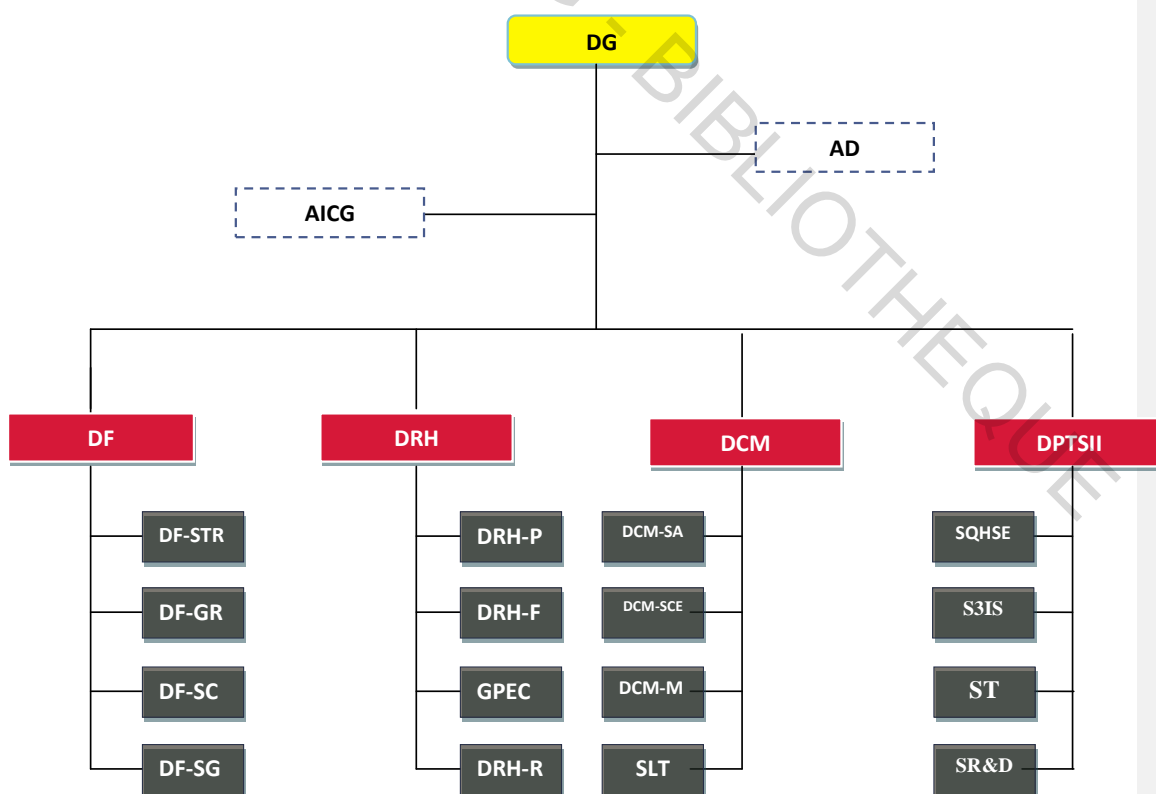


### 1.4.7. L'Assistant de Direction (AD)

Véritable pivot dans l'entreprise, l'AD, aura à charge :

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

### 1.5. L'Organigramme de la BCP



Source : Nous-mêmes

L'exercice du pouvoir au sein de la **BCP** comme le montre l'organigramme sera selon la structure *Staff and Line*<sup>23</sup> adoptée. Le mécanisme de coordination des tâches au sein de la **BCP** reposera essentiellement sur la Standardisation sous ses trois formes (des qualifications, des procédés et des produits). Le choix de la structure organisationnelle et du mécanisme de coordination se justifie par la nature et le secteur d'activité dans lequel nous exerçons.

### **1.6. Le Plan des Ressources Humaines**

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

- ☞ l'évolution des effectifs sur les 5 premières années ;
- ☞ la rémunération et motivation du personnel.

#### **1.6.1. Détermination des effectifs de départ et d'arrivé**

Dans le cadre de notre plan des ressources humaines sur les 5 premières années, nous prévoyons pour la première année démarrer avec un effectif de 56 personnes dont 3 à la Direction générale, 8 à la Direction Financière, 2 à la Direction des Ressources Humaines, 4 à la Direction Marketing et Commerciale et 37 à la Direction de la Production (DPTIIS). Ces effectifs connaîtront une évolution de 7% à la deuxième année, puis de 28% à la troisième année (par rapport à la deuxième).

Selon les besoins en ressources humaines, au fil des années, pour étoffer le personnel déjà présent et disponible, l'effectif à la 5<sup>ème</sup> année s'établira à 95 personnes soit une évolution de 66% par rapport à la première année. Le détail de l'évolution des effectifs est présenté en *annexe 3*.

#### **1.6.2. 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. Le tableau ci-après fourni quelques éléments des statistiques descriptives sur le niveau de rémunération au sein de la BCP, pour la première année.

---

<sup>23</sup> Cette structure s'est développée aux USA dans les années 70

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

**Tableau 2 : Statistiques descriptives du niveau de rémunération au sein de la BCP**

Eléments	Valeurs (F CFA)
<b>Moyenne</b>	1.066.670
<b>Médiane</b>	800 000
<b>Mode</b>	750 000
<b>Minimum</b>	100 000
<b>Maximum</b>	3 000 000

Source : Nous-mêmes

Les salaires, connaîtront une revalorisation annuelle, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, du niveau d'étude et du poste. En moyenne, l'ensemble des salaires de la **BCP** connaîtront une revalorisation annuelle moyenne de 4% En *annexe 4*, les détails de la revalorisation salariale annuelle.

## II. Etude technique du projet

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

### 2.1. Choix de la zone d'implantation de l'unité de production

Le choix de la zone d'implantation, dans la mesure où il détermine les conditions de pérennisation de l'entité, relève d'un choix stratégique. Ainsi, l'unité de production sera implantée en Côte d'Ivoire plus précisément dans la ville de San-Pedro. En effet, situé au sud-ouest de la Côte d'Ivoire et à 368 km de la ville d'Abidjan, San-Pedro bénéficie de nombreux atouts. Du point de vue économique, San-Pedro est la deuxième ville portuaire de la Côte d'Ivoire. De 2012 à 2014, le port de San-Pedro a connu une croissance de 285% passant d'un trafic de 1.2 millions de tonnes à 4.7 millions de tonnes<sup>24</sup>. En outre, le port de San-Pedro est le leader mondial de l'exportation de la fève de cacao. L'essentiel des exportations agricoles de la Côte d'Ivoire est faite à partir du Port de San-Pedro. La ville abrite également bon nombres d'unités industrielles qui interviennent notamment dans la transformation du bois, du cacao, du palmier à huile et de l'hévéa.

<sup>24</sup> Port Autonome de San-Pedro

La ville a bâti sa notoriété du fait de ses belles plages et du nombre important d'expatriés occidentaux qui s'y trouvent. La construction annoncée d'un aéroport international, le nombre sans cesse croissant de touristes occidentaux dans la ville, les travaux infrastructurels en cours sont autant d'éléments justificatifs de l'attrait économique de la ville de San-Pedro.

## 2.2. Définition de la capacité de production de la BCP

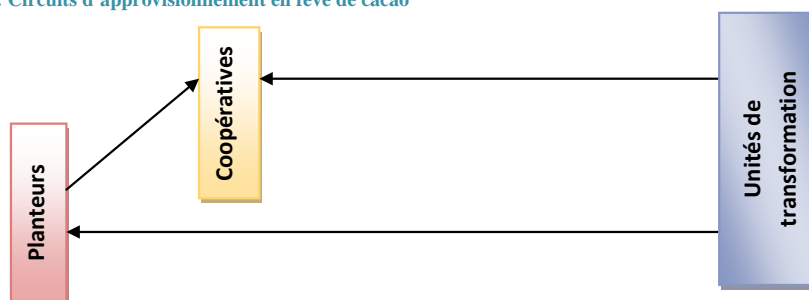
La **Bogb'son Cocoa Processing**, implantée sur 1 ha de surface, aura une capacité installée de 30 000 tonnes / an. La production moyenne sur les 5 premières années est estimée à 103 000 tonnes avec 15.000 tonnes/an les deux premières années soit 50% de sa capacité totale, 24.000 tonnes/an les deux années suivantes, soit 80% de sa capacité et 25 000 tonnes la dernière année, soit 87% de sa capacité. En moyenne, sur les 5 premières années, l'unité tournera à 69.4% de sa capacité.

## 2.3. Disponibilité de la matière première

La disponibilité de la fève de cacao ne constitue pas un problème pour tout industriel installé sur le marché Ivoirien. En effet, avec une production en estimée 1 741 000 tonnes, en 2014, la Côte d'Ivoire est le premier producteur de la fève. En outre, la proximité de la ville de San-Pedro d'avec les zones de production de la fève, constitue un atout majeur pour les agro-industries intervenant dans la transformation de la fève. Ce qui pourrait justifier leur présence en nombre relativement important dans la ville de San-Pedro.

Il existe, par ailleurs, deux principaux circuits d'approvisionnements en fève de cacao. On distingue celui des planteurs (individuel) et celui des coopératives de producteurs comme illustré sur la figure ci-dessous.

Figure 6: Circuits d'approvisionnement en fève de cacao



Sources : Nous-mêmes

#### 2.4. Processus de fabrication du beurre de cacao.

Le beurre de cacao est une matière grasse dont la fabrication relève d'un processus en 6 étapes. On distingue :

- ☞ **Le Nettoyage** : Opération qui consiste à débarrasser les fèves d'impureté dont le taux ne doit pas excéder les 2% : sables, morceaux de cabosse, pierres, fèves accolées. Les industrielle par différence de densité.
- ☞ **Le séchage** : un traitement infrarouge qui permet de décoller la coque et d'éliminer ensuite les coques et les germes indésirables
- ☞ **Le concassage** : les fèves refroidies sont concassées en gros morceaux et séparées dans des tarares ; les fragments d'amande sont appelés "Nibs"
- ☞ **La torréfaction** : (soumettre à l'action du feu). Le degré et la durée de torréfaction dépend de l'origine des fèves et le produit fini que l'on souhaite obtenir grâce à l'action du feu. Cette opération vise à développer des arômes, éliminer des germes bactériens et à éliminer les derniers acides volatiles. Elle vise également à réduire la teneur en eau.
- ☞ **Le broyage** : Consiste à broyer les fèves concassées puis torréfiés pour obtenir une pâte connue sous le nom de pâte ou masse de cacao. Cette pâte peut être vendue ou peut subir une transformation par pressage.
  - **L'alcalinisation** : c'est un procédé qui permet de modifier l'acidité naturelle du cacao, afin de rendre la masse et plus douce.
- ☞ **Le pressage** : le beurre de cacao est obtenu par pressage de la masse de cacao. A la sortie de la presse, le beurre est lavé, démulciné, centrifugé, désodorisé et neutralisé.

#### 2.5. Détermination des ressources matérielles

Les ressources matérielles, concerne l'ensemble des immobilisations dont nous aurons besoin pour la mise en place effective et le fonctionnement de l'unité de transformation. Il s'agit, du terrain, les différents bâtiments, le matériel de production, le matériel de transport (ou roulant), les matériels et mobiliers de bureau. Le détail des ressources matérielles est consigné en *annexe 1*.

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

### III. Stratégie Marketing et Mix-Marketing

#### 3.1. Stratégie marketing

La stratégie marketing correspond à un ensemble de choix relatif à la Segmentation, au Ciblage, au Positionnement.

##### 3.1.1. La Segmentation

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

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

**Tableau 3 : Critères de segmentation et identification de segments ;**

Critères	Segments
Zone géographique	Marché Asiatique
	Marché Européen
	Marché Nord-Américain
	Marché Sud-Américain
	Marché Africain
l'Usage du Produit	Ménages
	Industriels
	les confiseries et autres

Source : Nous-mêmes

Selon les critères de la zone géographique et de l'usage du produit, nous avons pu identifier huit (8) segments de marché. Quels seront nos segments cibles ? Dans les lignes qui suivent, nous choisirons les segments qui représentent le meilleur potentiel pour la BCP.

##### 3.1.2. Le ciblage

Le ciblage, comme dit précédemment, consiste à choisir parmi les segments identifiés ceux qui représentent le meilleur potentiel pour la BCP.

En 2011, selon la Fondation Mondiale du Cacao, la valeur totale des importations du beurre de cacao réalisées par l'Europe et les États-Unis s'élevait à plus d'un milliards d'USD. L'émergence d'une classe moyenne dans les pays Asiatique, a fait s'élever la demande en produits dérivés du cacao.

Ainsi, à la suite du croisement des critères définis, notre clientèle cible est constituée d'industriels localisés sur les marchés Américain, Asiatique et Européens.

### 3.1.3. Le positionnement

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

Ainsi dans l'univers des produits dérivés du Cacao, nous souhaitons offrir à notre clientèle cible, du beurre de cacao de qualité, '*Soft & Pure*'<sup>25</sup>, à un prix relativement compétitif, se proposant de satisfaire de façon durable leurs besoins.

### 3.2. Mix Marketing

Le mix marketing ou encore le marketing opérationnel concerne l'ensemble des décisions relatives au produit, au prix, à la distribution et à la communication. Les différentes stratégies seront établies sur la base du cycle de vie du produit. Nous estimons que les 2 premières années constitueront la phase de lancement et les 3 dernières années constitueront le stade primaire de la phase de croissance.

#### 3.2.1. La Politique de Produit

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

- **Les caractéristiques du produit** : le beurre de cacao produit par la BCP sera un beurre issu de la transformation primaire de la fève de cacao suivant des procédés bien définis. C'est une masse végétale à destination des industries chocolatières et pharmaceutiques. Le principal composant du produit sera la fève de cacao de type « *Mercédès* »<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Promesse de positionnement de la BCP

<sup>26</sup> Nouvelle variété de Cacao mise en point par le Centre de Recherche Agronomique de la Côte d'Ivoire. Ce cacao est réputé pour sa qualité.

- **La marque** : le beurre de cacao de la BCP sera commercialisé sous la marque **Ivoire Cocoa butter**. Ivoire pour marquer l'origine du beurre, la Côte d'Ivoire et Cocoa Butter, le nom générique du produit pour marquer l'authenticité du produit.
- **Le packaging** : les produits seront emballés de films plastiques et conditionnés dans des cartons personnalisés au nom de la marque, de 25 kg.
- **Stratégies** : en phase de lancement, nous opterons pour une spécialisation produit. En phase de croissance, nous opterons pour une extension de la gamme et une diversification-marché.

### 3.2.2. La politique de prix

- **La fixation du prix** : Nous fixerons nos prix en fonction des prix en vigueur sur les marchés internationaux.

Les prix sur les marchés internationaux sont jugés élevés, chers, par l'ensemble des industriels (clients) utilisant le beurre de cacao pour la transformation en produits finis. Ce qui justifie aujourd'hui l'utilisation de plus en plus accrue de matières végétales autres que le beurre de cacao. En 2012, le prix de la tonne du beurre de cacao était estimé à 2300 \$<sup>27</sup>, en 2013 celui est passé à 6 681\$<sup>28</sup> la tonne et en 2014 a atteint les 8500 \$. Sur les 3 années. Cependant, selon des informations recueillies sur Bloomberg, le prix moyen sur les 5 dernières années est de 4 500 \$ la tonne de beurre de cacao.

- **Stratégies** : nous optons pour une stratégie de pénétration pour être en cohérence avec le positionnement souhaité. Pour ce faire, la stratégie de domination par les coûts est-elle nécessaire.
- **Prix et Conditions** : notre prix de vente sera fixé à **FOB 1.875.854 F CFA/ tonnes**<sup>29</sup>. La durée de la créance client est fixée à 30 jours.

### 3.2.3. La Politique de Distribution et de communication

En cohérence avec notre positionnement et selon la nature de notre activité marketing (B to B), nous utiliserons un circuit de distribution industriel plus précisément le circuit court via la vente directe. Il s'agira de vendre directement à nos clients, sans intermédiaires. Le choix de ce type de circuit implique des efforts considérables en termes de communication. Pour ce

---

<sup>27</sup> Agritrade : Note de Synthèse sur le cacao 2012

<sup>28</sup> Source: Bloomberg, article: Cocoa Butter price fall eases AAK's Chocolate demand Risk. December 2014

<sup>29</sup> Valorisé au cours USD= 590.488 XOF du 01 juillet 2015



faire, nous opterons pour une *stratégie de pull* qui reposera essentiellement sur la politique de communication que nous définirons afin de développer chez nos clients, actuels et/ou potentiels, une préférence pour notre marque.

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

- *Le marketing direct et interactif* qui reposera essentiellement sur l'utilisation du mailing et du phoning.
- *le digital marketing* : Nous disposerons d'un site internet, assez dynamique, qui permettra de communiquer sur l'entreprise et ses produits. Une plateforme intégrée au site permettra à nos principaux clients de faire de l'E-procurement, c'est-à-dire, passer leur commande en ligne, tout en renseignant leur condition en termes de prix (en fonction de l'incoterm<sup>30</sup> choisi), le mode de transport, la qualité et la quantité voulue. Aussi mettrons-nous à la disposition du public Africain, une application mobile sous androïde et autres systèmes d'exploitation, dénommée « *My Cocoa & I* », qui publiera des informations sur le cacao, ses produits dérivés et ses vertus, qui leur proposera différents types de menus à base de cacao ; l'objectif étant de susciter en eux la consommation du cacao voire du chocolat dans leurs habitudes de consommation. Nous disposerons également de pages sur les différents réseaux sociaux dans l'optique du Social Media Marketing.
- *la participation aux foires internationales et aux salons dédiés au cacao et/ ou au chocolat* : la participation à ces événements nous permettra de faire connaître nos produits et notre savoir-faire aux professionnels du milieu.

En résumé, la **Bogb'son Cocoa Processing (BCP)** sera une SA. Située dans la ville de San-Pedro au sud-ouest de la Côte d'Ivoire, elle sera spécialisée dans la transformation du Cacao en beurre de cacao qu'elle commercialisera à l'international.

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

---

<sup>30</sup> International Commercial Terms, accords de prix situant les risques et obligations de l'acheteur et du vendeur. Utilisés dans le commerce international

## **CHAPITRE III : RENTENBAILITE ET MODE DE FINANCEMENT DU PROJET**

---

Ce chapitre sera consacré à l'évaluation du coût, à l'étude de la rentabilité et à la présentation des modalités de financement du projet ainsi que les risques encourus dans le cadre de notre activité.

### **I. Le coût du projet**

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

#### **1.1. L'Investissement total**

Pour la mise en œuvre du projet et pour le démarrage effectif de l'unité de production, la réalisation d'investissements sera nécessaires. Ces investissements s'élèvent à **2.021.398.750 F CFA**. Le détail des investissements est contenu dans le tableau ci-après.

Tableau 4: Le détail des investissements

<b>Eléments</b>	<b>Montant</b>
<b>Charges immobilisées</b>	<b>45 000 000</b>
Frais d'établissements	10 000 000
Frais d'études et divers	5 000 000
Honoraire maître d'œuvre	10 000 000
Frais pré-opérationnels	20 000 000
<b>Investissements incorporels</b>	<b>60 000 000</b>
Brevets, licences	35 000 000
Logiciel (pour assurer et maintenir l'automatisme industriel)	25 000 000
<b>Investissements Corporels</b>	<b>761 000 000</b>
<b>Terrain</b>	<b>30 000 000</b>
Terrain	30 000 000
<b>Batiments</b>	<b>255 000 000</b>
Bloc administratif	70 000 000
Batiment de production	55 000 000
Magasin de stockage de matières premières	30 000 000
Magasin de stockage de Produits finis	30 000 000
Autres batiments	70 000 000
<b>Matériels</b>	<b>476 000 000</b>
<b>Matériels de Production (industriel)</b>	<b>140 000 000</b>
Matériel de nettoyage	20 000 000
Sécheuse à infra-rouge	25 000 000
Torréfacteur	25 000 000
Alcanisateur	20 000 000
Broyeuse	30 000 000
Presseuse	20 000 000
<b>Matériels et Mobiliers</b>	<b>35 000 000</b>
Mobiliers de bureau	20 000 000
Matériels informatiques	15 000 000
<b>Matériels de transport</b>	<b>191 000 000</b>
Véhicules utilitaires 4x4	60 000 000
Camions bennes 6 x 4	55 500 000
Chariots élévateur et Transpalettes	31 500 000
Autres véhicules	44 000 000
<b>Autres matériels</b>	<b>110 000 000</b>
<b>Provisions pour imprévus (12%)</b>	<b>57 120 000</b>
<b>Investissement Total</b>	<b>923 120 000</b>
<b>BFR global</b>	<b>1 098 278 750</b>
<b>Coût total du projet</b>	<b>2 021 398 750</b>

Source : Nous-mêmes

## 1.2. Les charges de personnel et les frais généraux

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

Les salaires, connaîtront une revalorisation annuelle, en fonction de l'importance du département dans la chaîne de valeur, du niveau d'étude et du poste. En moyenne, l'ensemble des salaires de la **BCP** connaîtront une revalorisation annuelle de 4%. La masse salariale s'élève à **375.000.000** F CFA, la première année, puis compte tenu de la revalorisation annuelle, elle s'élèvera à **631.208.497** F CFA. Sur l'ensemble de la période, la masse salariale totale sera de **2.517.473.137** F. CFA. La masse salariale moyenne est de **503.494.627** F CFA.

Les charges de personnel s'élèveront à **435.750.000 F CFA**, la première année, puis à **498.044.820** F CFA la deuxième année, soit une évolution de 14%. Le tableau suivant nous donne les détails de la masse salariale annuelle et ceux des charges totales de personnel.

Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing

Tableau 5: Masse salariale et Charges de personnel

Détermination de la masse salariale annuelle et Charges de personnel									
Département	Niveau requis	Années d'expérience	Salaire mensuel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
<b>Direction Générale</b>									
Directeur Générale	BAC+5 ou plus	8 ans minimum	3 000 000	3 000 000	3 150 000	3 307 500	3 472 875	3 646 519	16 576 894
Assistante de Direction	Bac+3	3 ans minimum	450 000	450 000	459 000	468 180	477 544	487 094	2 341 818
Audit interne et Contrôle de gestion	BAC +4 ou 5	3 ans minimum	750 000	750 000	772 500	1 591 350	1 639 091	1 688 263	6 441 204
<b>Direction Financière</b>									
Directeur Financier	BAC+5 ou plus	5 ans minimum	2 000 000	2 000 000	2 090 000	2 184 050	2 282 332	2 385 037	10 941 419
Service trésorerie	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000	750 000	772 500	795 675	1 639 091	2 532 395	6 489 660
Service Gestion de risque	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000	750 000	772 500	1 591 350	2 185 455	2 251 018	7 550 323
Service Comptabilité	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000	2 250 000	2 317 500	2 387 025	2 458 636	2 532 395	11 945 556
Service généraux	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000	1 500 000	1 545 000	1 591 350	1 639 091	1 688 263	7 963 704
<b>Direction des Ressources Humaines</b>									
Directeur des Ressources Humaines	BAC+5 ou plus	5 ans minimum	2 000 000	2 000 000	2 090 000	2 184 050	2 282 332	2 385 037	10 941 419
Service Gestion de la Paie	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000	750 000	1 545 000	1 591 350	1 639 091	1 688 263	7 213 704
Service Recrutement et GPEC	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000		530 450	1 092 727	1 125 509	2 748 686	
Service Formation et Gestion du Climat Social	BAC+4 minimum	3 ans minimum	750 000		772 500	795 675	819 545	844 132	3 231 852
<b>Direction Commerciale et Marketing</b>									
Directeur Commercial et Marketing	BAC+5 ou plus	5 ans minimum	2 750 000	2 750 000	2 970 000	3 207 600	3 464 208	3 741 345	16 133 153
Service Commerciale-Export	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	800 000	840 000	1 764 000	1 852 200	2 917 215	8 173 415
Service Logistique transport	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	800 000	840 000	882 000	926 100	972 405	4 420 505
Service marketing	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	800 000	840 000	882 000	926 100	972 405	4 420 505
Service Achat	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	800 000	840 000	2 646 000	2 778 300	2 917 215	9 981 515
<b>Direction Production, Technique &amp; SI</b>									
Directeur PTSII	BAC+5 ou plus	5 ans minimum	2 750 000	2 750 000	2 970 000	3 207 600	3 464 208	3 741 345	16 133 153
Service QHSE	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	1 600 000	1 680 000	1 764 000	1 852 200	1 944 810	8 841 010
Service de S3IS	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	1 600 000	1 680 000	1 764 000	1 852 200	1 944 810	8 841 010
Service Recherche & Développement	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	1 470 000	1 470 000	1 543 500	1 620 675	1 701 709	6 335 884
Service Technique et Usine	BAC+4 minimum	3 ans minimum	800 000	1 600 000	1 680 000	1 764 000	1 852 200	1 944 810	8 841 010
Chauffeur	NA	NA	150 000	1 050 000	1 071 000	1 092 420	1 114 268	1 136 554	5 464 242
Usine	NA	NA	100 000	2 500 000	2 550 000	3 641 400	3 714 228	5 412 161	17 817 789
Masse salariale mensuelle			25 600 000	31 250 000	35 717 500	43 176 525	47 044 695	<b>52 600 788</b>	
Masse salariale annuelle		<b>12</b>		375 000 000	428 610 000	518 118 300	564 536 340	631 208 497	
<b>Charges Sociales</b>		<b>15%</b>		56 250 000	64 291 500	77 717 745	84 680 451	94 681 275	
Impôt sur le Salaire		<b>1,20%</b>		4 500 000	5 143 320	6 217 420	6 774 436	7 574 502	
<b>Total</b>				<b>435 750 000</b>	<b>498 044 820</b>	<b>602 053 465</b>	<b>655 991 227</b>	<b>733 464 273</b>	

Source : Nous-mêmes

En ce qui concerne les frais généraux, ils s'élèveront à **345.720.000 F CFA**, la première année et connaîtront une croissante moyenne de 2% par an pour se situer à **374.218.446 F CFA**. Sur l'ensemble de la période, le total des frais généraux est estimé à **1.799.140.754 F CFA**. Le tableau ci-après nous donne les détails des frais généraux annuels.

**Tableau 6: frais généraux annuels**

Frais Généraux	Années					Total
	1	2	3	4	5	
Electricité et Eau	24 000 000	24 480 000	24 969 600	25 468 992	25 978 372	124 896 964
Achats de carburants	60 000 000	61 200 000	62 424 000	63 672 480	64 945 930	312 242 410
Fournitures de bureaux	4 200 000	4 284 000	4 369 680	4 457 074	4 546 215	21 856 969
Prime d'assurance des véhicules	14 400 000	14 688 000	14 981 760	15 281 395	15 587 023	74 938 178
Sous-traitance	9 600 000	9 792 000	9 987 840	10 187 597	10 391 349	49 958 786
Redvance de crédit-bail	10 800 000	11 016 000	11 236 320	11 461 046	11 690 267	56 203 634
Loyers et Charges locatives	3 600 000	3 672 000	3 745 440	3 820 349	3 896 756	18 734 545
Réfections et réhabilitations	6 000 000	6 120 000	6 242 400	6 367 248	6 494 593	31 224 241
Entretien des engins et véhicules	18 000 000	18 360 000	18 727 200	19 101 744	19 483 779	93 672 723
Entretien des machines et installation	30 000 000	30 600 000	31 212 000	31 836 240	32 472 965	156 121 205
Divers produits d'entretien	3 000 000	3 060 000	3 121 200	3 183 624	3 247 296	15 612 120
Entretien des bureaux et locaux	2 400 000	2 448 000	2 496 960	2 546 899	2 597 837	12 489 696
Documentation, études et recherche	5 000 000	5 100 000	5 202 000	5 306 040	5 412 161	26 020 201
Honoraires	10 000 000	10 200 000	10 404 000	10 612 080	10 824 322	52 040 402
Transports et déplacement	18 000 000	18 360 000	18 727 200	19 101 744	19 483 779	93 672 723
Assurances	6 000 000	6 120 000	6 242 400	6 367 248	6 494 593	31 224 241
Frais publicitaires	9 000 000	9 180 000	9 363 600	9 550 872	9 741 889	46 836 361
Poste et télécommunication	25 200 000	25 704 000	26 218 080	26 742 442	27 277 290	131 141 812
Services bancaires	600 000	612 000	624 240	636 725	649 459	3 122 424
Provisions	1 200 000	1 224 000	1 248 480	1 273 450	1 298 919	6 244 848
Autres Charges	30 000 000	30 600 000	31 212 000	31 836 240	32 472 965	156 121 205
<b>Total Charges externes</b>	<b>291 000 000</b>	<b>296 820 000</b>	<b>302 756 400</b>	<b>308 811 528</b>	<b>314 987 759</b>	<b>1 514 375 687</b>
TVA récupérables	-	-	-	-	-	-
Impôts et taxes	54 720 000	55 814 400	56 930 688	58 069 302	59 230 688	284 765 078
<b>Totaux</b>	<b>345 720 000</b>	<b>352 634 400</b>	<b>359 687 088</b>	<b>366 880 830</b>	<b>374 218 446</b>	<b>1 799 140 764</b>

Source : Nous-mêmes

### 1.3. Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le BFR naît du décalage entre les dépenses à réaliser et les recettes à recevoir. La BCP dégage de façon prévisionnelle une variation de BFR positive à la première année de **1.098.278.750 F CFA**. Cette variation positive poursuit son cours jusqu'à la quatrième année où elle est négative et se situe à **(2.232.990) F CFA**. Le BFR quant à lui reste positif sur l'ensemble de la période. En principe, le BFR est d'autant plus intéressant pour l'entreprise lorsqu'il est négatif. Il constituera dans ce cas une ressource pour l'entreprise. Ainsi une bonne gestion des crédits clients et fournisseurs, nous permettrait de résorber le déficit en flux de trésorerie éventuel. Nous accordons un délai de 30 jours à nos clients et recevons de nos fournisseurs un délai de 35 jours. Le tableau ci-après, nous donne des détails sur l'évolution de ce BFR.

***Tableau 7 : Evolution du BFR sur les 5 premières années***

Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing

Evaluation du BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT						
Eléments	Délai	Années				
		1	2	3	4	5
Clients	30	2 765 625 000	2 765 625 000	4 425 000 000	4 425 000 000	4 609 375 000
Stocks de matières Premières	30	343 750 000	31 250 000	15 625 000	28 125 000	3 125 000
Trésorerie	30	28 810 000	29 386 200	29 973 924	30 573 402	31 184 871
<b>Sous-total 1</b>	<b>90</b>	<b>3 138 185 000</b>	<b>2 826 261 200</b>	<b>4 470 598 924</b>	<b>4 483 698 402</b>	<b>4 643 684 871</b>
Fournisseurs	35	1 822 916 667	1 057 291 667	2 293 229 167	2 307 812 500	2 373 437 500
TVA	15	210 937 500	210 937 500	337 500 000	337 500 000	351 562 500
Trésorerie	5	6 052 083	6 917 289	8 361 854	9 110 989	10 187 004
<b>Sous-Total 2</b>	<b>55</b>	<b>2 039 906 250</b>	<b>1 275 146 456</b>	<b>2 639 091 020</b>	<b>2 654 423 489</b>	<b>2 735 187 004</b>
<b>BFR Net</b>		<b>1 098 278 750</b>	<b>1 551 114 744</b>	<b>1 831 507 904</b>	<b>1 829 274 913</b>	<b>1 908 497 867</b>
<b>Var. BFR</b>		<b>1 098 278 750</b>	<b>452 835 994</b>	<b>280 393 159</b>	<b>- 2 232 990</b>	<b>79 222 954</b>

Source : Nous-mêmes



#### 1.4. Le compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel laisse entrevoir que la **BCP** subit une perte nette prévisionnelle de **6.041.897.850 F CFA** la première année, principalement dû à un niveau élevé de stock de fèves de cacao cette année. L'importance en stock a toutefois permis de réduire la quantité de matières premières achetée à la deuxième année ce qui a permis à l'entreprise de résorber sa perte de la première année pour se retrouver avec un bénéfice net de **2.529.985.149 F CFA** la deuxième année. Sur les trois dernières années, l'entreprise a dégagé un bénéfice net moyen de **15.719.105.205 F CFA**.

La valeur ajoutée moyenne sera de **12.728.624.515 F CFA** sur les cinq premières années. Cependant, la valeur créée par la **BCP** à la première année est négative, une destruction de valeur qui se caractérise par une perte nette importante. La **BCP** commencera à créer de la valeur à partir de la deuxième année.

Le résultat d'exploitation prévisionnel est de **11.851.255.694 F CFA** en moyenne. L'entreprise réalise un résultat d'exploitation négatif à la première année de **5.865.420.000 F CFA**. Ce n'est qu'à partir de la deuxième année que ce résultat devient positif.

A la première année, la capacité d'autofinancement de la **BCP** est négative à l'ordre de **6.041.897.850 F CFA** ce qui traduirait un déficit en trésorerie. Cependant, sur la période, l'entreprise dégage une CAF moyenne de **8.768.860.583 F CFA**. Le tableau suivant, nous donne les détails sur le compte de résultat prévisionnel de la **BCP**.

Tableau 8: Compte de Résultat prévisionnel

Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing

	2,5	Années				
		1	2	3	4	5
<b>Chiffre d'affaires sur la tonne vendu</b>	<b>1 875 000</b>	<b>28 125 000 000</b>	<b>28 125 000 000</b>	<b>45 000 000 000</b>	<b>45 000 000 000</b>	<b>46 875 000 000</b>
Var.stock Produits Finis						
<b>Total Produit</b>		<b>28 125 000 000</b>	<b>28 125 000 000</b>	<b>45 000 000 000</b>	<b>45 000 000 000</b>	<b>46 875 000 000</b>
MP		18 750 000 000	10 875 000 000	23 587 500 000	23 737 500 000	24 412 500 000
Var stock de MP		<b>14 625 000 000</b>	<b>3 750 000 000</b>	<b>187 500 000</b>	<b>- 150 000 000</b>	<b>300 000 000</b>
Autres Charges		30 000 000	30 600 000	31 212 000	31 836 240	32 472 965
impôt et taxes		54 720 000	55 814 400	56 930 688	58 069 302	59 230 688
<b>Valeur Ajoutée</b>		<b>- 5 334 720 000</b>	<b>4 261 857 312</b>	<b>21 322 594 458</b>	<b>21 322 594 458</b>	<b>22 070 796 347</b>
Salaire		375 000 000	428 610 000	518 118 300	564 536 340	631 208 497
Charges Sociales		56 250 000	64 291 500	77 717 745	84 680 451	94 681 275
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>- 5 765 970 000</b>	<b>3 768 955 812</b>	<b>20 726 758 413</b>	<b>20 673 377 667</b>	<b>21 344 906 576</b>
Dotations aux amort.		99 450 000	198 900 000	298 350 000	397 800 000	497 250 000
<b>Résultat d'Exploitation</b>		<b>- 5 865 420 000</b>	<b>3 570 055 812</b>	<b>20 428 408 413</b>	<b>20 275 577 667</b>	<b>20 847 656 576</b>
Frais Financiers		245 927 850	196 742 280	147 556 710	98 371 140	20 493 988
<b>Résultat Avant Impôt</b>		<b>- 6 111 347 850</b>	<b>3 373 313 532</b>	<b>20 280 851 703</b>	<b>20 177 206 527</b>	<b>20 827 162 589</b>
Impôt sur les sociétés	25%	30 000 000	843 328 383	5 070 212 926	5 044 301 632	5 206 790 647
<b>Résultat Nel</b>		<b>- 6 141 347 850</b>	<b>2 529 985 149</b>	<b>15 210 638 777</b>	<b>15 132 904 895</b>	<b>15 620 371 941</b>
Dotations aux amort.		99 450 000	198 900 000	298 350 000	397 800 000	497 250 000
<b>CAF</b>		<b>- 6 041 897 850</b>	<b>2 728 885 149</b>	<b>15 508 988 777</b>	<b>15 530 704 895</b>	<b>16 117 621 941</b>

Source : Nous-mêmes

## II. La rentabilité du projet

Cette partie sera consacrée à l'évaluation de la rentabilité du projet à travers les indicateurs de rentabilité. Il s'agira également de présenter le plan de financement du projet et de procéder à l'analyse de quelques ratios financiers.

### 2.1. Les indicateurs de rentabilité

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

- ☞ la Valeur Actuelle Nette (VAN) ;
- ☞ le Taux de Rentabilité Interne (TRI) ;
- ☞ le Délais de Récupération du Capital (DRC).

#### 2.1.1. La VAN

La Valeur Actuelle Nette représente la somme des flux de trésorerie actualisés de laquelle est déduite la valeur des dépenses d'investissement. La Valeur Actuelle Nette de ce projet est positive et s'établit à **21.411.911.074 F CFA**. Les *cash-flows* ont été actualisés au taux de **11.4%**<sup>31</sup> lequel représente le Coût Moyen Pondéré du Capital. Le coût des capitaux propres étant estimé à **12%** et à **15%** le Coût de l'emprunt.

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

Eléments	Années				
	1	2	3	4	5
Résultat Net	- 6 141 347 850	2 529 985 149	15 210 638 777	15 132 904 895	15 620 371 941
Dotations aux amort.	99 450 000	198 900 000	298 350 000	397 800 000	497 250 000
CAF	- 6 041 897 850	2 728 885 149	15 508 988 777	15 530 704 895	16 117 621 941
Var.bfr	1 098 278 750	452 835 994	280 393 159	- 2 232 990	79 222 954
Cash Flow	- 7 140 176 600	2 276 049 155	15 228 595 618	15 532 937 886	16 038 398 988
Cash flow Actualisé à (11,4%)	- 6 409 494 255	1 834 050 355	11 015 501 704	10 085 857 834	9 348 352 048
Cumul	- 6 409 494 255	- 4 575 443 900	6 440 057 805	16 525 915 638	25 874 267 686
Investissement					2 021 398 750
VAN					<b>21 411 911 074</b>
TRI					<b>58,16%</b>
Délai de Récupération du Capital					<b>2 ans 3 mois 23 Jours</b>

Source : Nous-mêmes

<sup>31</sup> 11,4% = (20% x 12%) + (80% x 15%) x (1- 0.25), le calcul du Coût Moyen Pondéré du Capital (CMPC).

### 2.1.2. Le Taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération du Capital

Le TRI ou encore le TIR, est le taux qui égalise la valeur actuelle des recettes et celle des dépenses générées par le projet. Il mesure l'efficacité marginale d'un projet. Dans le cadre de notre projet, ce taux est de **58,16%**, supérieur au taux d'actualisation qui, rappelons-le, est de **11,4%**. Ce qui confirme que le projet est rentable.

Pour ce qui est du Délai de Récupération, il mesure le temps nécessaire pour que les flux nets d'exploitations actualisés couvrent le montant de l'investissement. Dans notre cas, l'investissement est récupéré en **2 ans 3 mois**. (Et 23 jours, pour plus de précision).

### 2.2. Le plan de financement du projet

L'analyse du plan de financement nous montre que l'entreprise couvre la totalité de ses besoins à partir de ses ressources sur l'ensemble de la période et dégage un excédent de ressources de **8.334.662.959 F CFA** en moyenne sur la période. Par ailleurs, l'excédent de ressources à la cinquième année s'élève à **41.634.314.797 F CFA**. Toutefois, il faut noter que l'entreprise n'arrivera pas, selon nos prévisions, à couvrir ses besoins avec ses ressources, la première année et réalise en outre, un déficit en termes de ressources de **6.882.637.644 F CFA**. Ce déficit s'explique par l'insuffisance voire l'incapacité de l'entreprise à s'autofinancer, à la première année, avec une capacité d'autofinancement négative de **6.041.897.850 F CFA**. Le tableau 10 nous présente dans les détails de ce plan de financement.

Tableau 10: le plan de Financement

Modalités de financement d'une usine de production de beurre de cacao : Bogb'son Cocoa Processing

PLAN DE FINANCEMENT

		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
<b>BESOINS (B)</b>						
Investissements	923 120 000					
Variation du fonds de roulement	1 098 278 750	452 835 994	280 393 159	- 2 232 990	79 222 954	
Remboursement d'emprunts		327 903 800	327 903 800	327 903 800	327 903 800	327 903 800
Dividendes						
<b>Total Besoins</b>	<b>2 021 398 750</b>	<b>780 739 794</b>	<b>608 296 959</b>	<b>325 670 810</b>	<b>407 126 754</b>	<b>327 903 800</b>

<b>RESSOURCES (R)</b>						
<b>Ressources Internes</b>						
Fonds propres	404 279 750					
Capacité d'autofinancement		6 041 897 850	2 728 885 149	15 508 988 777	15 530 704 895	16 117 621 941
VNC Immobilisations						278 750 000
<b>Ressources externes</b>						
Augmentation de capital						
Emprunts à Moyen et long terme	1 617 119 000					
Subventions						
<b>Total des Ressources</b>	<b>2 021 398 750</b>	<b>- 6 041 897 850</b>	<b>2 728 885 149</b>	<b>15 508 988 777</b>	<b>15 530 704 895</b>	<b>16 396 371 941</b>

<b>Ecart (R-B)</b>	-	-6 822 637 644	-2 120 588 190	15 183 317 668	15 123 578 142	16 068 468 141
<b>Cumul</b>	-	-6 822 637 644	-4 702 049 455	10 481 268 513	25 604 846 655	41 673 314 797

Source : Nous-mêmes

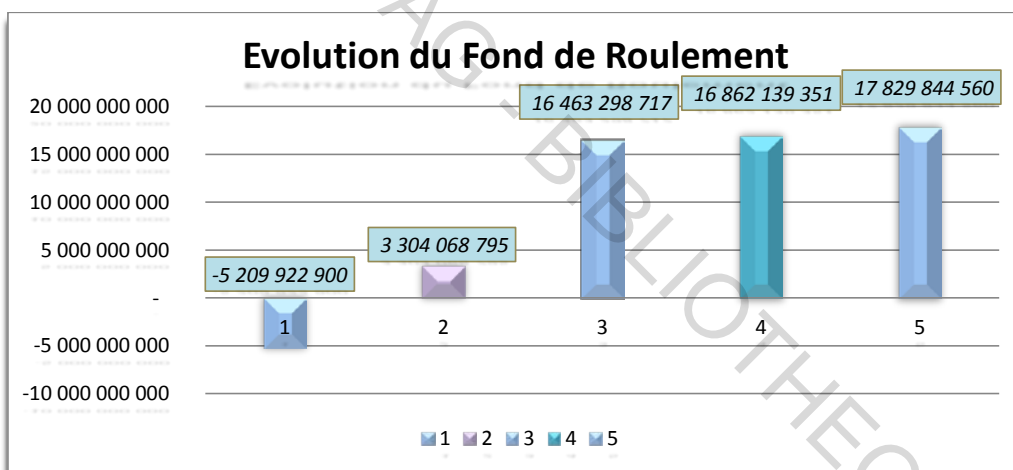
### 2.3. Le Bilan prévisionnel et analyse de quelques ratios

#### 2.3.1. Le Bilan Prévisionnel

De l'analyse du bilan prévisionnel de l'entreprise, il ressort que le fond de roulement connaît une évolution considérable entre la première année et la deuxième. En première année, l'on note que les ressources stables ne couvrent guère les emplois stables. Cette situation peut s'expliquer par l'importance du résultat net prévisionnel négatif à la première année. Le Fond de roulement connaît une croissance moyenne de 61% sur la période. La figure 7 présente l'évolution du fond de roulement.

Le Total Bilan à la fin de la cinquième est estimé à **21.184.533.733 F CFA**. Le total bilan sur les 4 dernières années est estimé à **16.609.328.116 F CFA** en moyenne. Le tableau 8, présentera le bilan prévisionnel à partir de la deuxième année d'exercice.

Figure 7: L'Evolution du Fond de Roulement



Source : Nous-mêmes

Tableau 11: Bilan Prévisionnel

ACTIF				
Années				
	2	3	4	5
Actif immobilisé	866 000 000	866 000 000	866 000 000	866 000 000
Amortissement	99 450 000	99 450 000	99 450 000	99 450 000
<b>Actif Net</b>	<b>766 550 000</b>	<b>766 550 000</b>	<b>766 550 000</b>	<b>766 550 000</b>
Stock de MP	31 250 000	15 625 000	28 125 000	3 125 000
Clients	2 765 625 000	4 425 000 000	4 425 000 000	4 609 375 000
Autres créances	29 386 200	29 973 924	30 573 402	31 184 871
<b>Actif Circulant</b>	<b>2 826 261 200</b>	<b>4 470 598 924</b>	<b>4 483 698 402</b>	<b>4 643 684 871</b>
<b>Trésorerie</b>	<b>1 713 370 812</b>	<b>14 550 739 420</b>	<b>14 908 459 973</b>	<b>15 774 298 863</b>
<b>Total Actif</b>	<b>5 306 182 012</b>	<b>19 787 888 344</b>	<b>20 158 708 376</b>	<b>21 184 533 733</b>
PASSIF				
capital	404 279 750	404 279 750	404 279 750	404 279 750
Résultat Net	2 529 985 149	15 210 638 777	15 132 904 895	15 620 371 941
reserves	126 499 257	887 031 196	1 643 676 441	2 424 695 038
<b>Fonds Propres</b>	<b>3 060 764 156</b>	<b>16 501 949 724</b>	<b>17 180 861 087</b>	<b>18 449 346 730</b>
DMLT	970 271 400	646 847 600	323 423 800	-
<b>Ressources Stables</b>	<b>4 031 035 556</b>	<b>17 148 797 324</b>	<b>17 504 284 887</b>	<b>18 449 346 730</b>
Fournisseurs	1 057 291 667	2 293 229 167	2 307 812 500	2 373 437 500
Charges Sociales	6 917 289	8 361 854	9 110 989	10 187 004
TVA	210 937 500	337 500 000	337 500 000	351 562 500
<b>Passif circulant</b>	<b>1 275 146 456</b>	<b>2 639 091 020</b>	<b>2 654 423 489</b>	<b>2 735 187 004</b>
<b>Total Passif</b>	<b>5 306 182 012</b>	<b>19 787 888 344</b>	<b>20 158 708 376</b>	<b>21 184 533 733</b>

Nous-mêmes

### 2.3.2. Analyse de quelques ratios

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

#### ☞ L'autonomie Financière

Le ratio d'autonomie financière permet de mesurer la part du financement par les fonds propres dans l'ensemble des financements de l'entreprise ; la fourchette acceptable se situe entre 20 et 25%. Dans notre cas, ce ratio se situe en moyenne, sur les quatre dernières années à **78.49%**. Le niveau élevé de ce ratio qui a même atteint les **87%** à la dernière année est dû à l'importance des résultats nets dans les fonds propres. Il ne constitue donc pas une menace pour l'entreprise.

#### ☞ L'indépendance financière

Ce ratio permet de déterminer la part des capitaux propres dans les ressources stables de l'entreprise. Il permet également d'évaluer le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des sources de financement externes. Ce ratio doit être au-dessus de **50%**. Dans notre cas il est évalué à en moyenne à **92.64 %** sur les quatre dernières années. Ce ratio en deuxième année est de **76%** et en dernière année, il a atteint les **100%**. Ce niveau élevé est dû d'une part à l'importance du résultat Net et à niveau d'endettement nul à la cinquième année, d'autre part.

#### ☞ La capacité de remboursement

Ce ratio, comme son nom l'indique permet d'évaluer la capacité de remboursement de l'entreprise en rapportant les dettes à moyen long terme à l'Excédent Brut d'Exploitation. Ce ratio devient critique à partir de 3. Dans notre cas, nous avons choisi de rapporter les dettes MLT à la Capacité d'autofinancement pour tenir compte de la dotation aux amortissements, des intérêts et impôts. L'objectif étant d'évaluer la véritable capacité de remboursement de l'entreprise.

Dans notre cas, ce ratio reste inférieur à **1** sur l'ensemble de la période. Il s'élève en moyenne à **0.5**. A la deuxième année, la CAF dégagée est deux fois plus importante que le niveau de la dette de cette même année. En moyenne, sur les quatre dernières années, la CAF dégagée est



de 24 fois supérieur à l'endettement net. La **BCP** à une bonne capacité de remboursement de ses dettes.

#### ☞ La rentabilité économique

La rentabilité économique ou encore la Return On Capital Employed (**ROCE**), est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique. En d'autres termes, Il mesure le rapport du résultat d'exploitation net d'impôt sur l'Actif Economique (Capitaux Propres+ Endettement). Dans notre projet, ce ratio est en moyenne de **82,25%**.

#### ☞ La rentabilité Financière

La rentabilité financière ou la rentabilité des capitaux investis, Return On Equity (**ROE**) en anglais, se mesure par le rapport du résultat net sur les capitaux ou fonds propres. Ce ratio vaut en moyenne, sur l'ensemble de la période. **87%**. Les capitaux investis sont donc fortement rentable.

#### ☞ L'effet de levier

L'effet de levier de l'endettement est la différence entre la rentabilité des capitaux propres et la rentabilité économique. Il résulte de la différence entre la rentabilité économique et le coût de la dette et dépend aussi de la proportion de dette par rapport aux capitaux propres. Il peut jouer dans les deux sens soit, accroître la rentabilité des capitaux propres par rapport à la rentabilité économique, il peut aussi la minorer quand la rentabilité économique devient inférieure au coût de la dette<sup>32</sup>.

Dans notre cas, la rentabilité économique moyenne (**82,25%**) est largement supérieure au coût de la dette qui est de **15<sup>33</sup>%**. L'entreprise bénéficie de ce fait d'un effet de levier (positif). L'endettement, jusqu'à la limite de sa capacité de remboursement, entrainera l'augmentation de la rentabilité des capitaux propres.

Le tableau 9 consigne les détails sur les différents ratios analysés.

L'étude de la rentabilité du projet de création d'une unité de production de beurre de cacao, la **Bogb'son Cocoa Processing**, laisse entrevoir un projet rentable et créateur de valeur.

---

<sup>32</sup> Pierre VERNIMMEN, Finance d'Entreprise, édition 2014, Chapitre 14, page 301.

<sup>33</sup> Nous-mêmes, il représente le taux auquel nos emprunts ont été effectués dans le cadre de ce projet.

\_Tableau 12: Calcul des ratios

<b>Ratio d'indépendance Financière</b>	<b>Années</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fonds propres	3 100 347 395	16 583 001 117	17 305 265 551	18 596 394 560
Ressources Stables	4 070 618 795	17 229 848 717	17 628 689 351	18 596 394 560
Ratio	76,16%	96,25%	98,17%	100%
<b>Ratio d'autonomie Financière</b>				
Fonds propres	3 100 347 395	16 583 001 117	17 305 265 551	18 596 394 560
Total bilan	5 345 765 251	19 868 939 737	20 283 112 840	21 331 581 563
Ratio	58,00%	83,46%	85,32%	87,18%
<b>la Capacité de remboursement</b>				
Dette à MLT	970 271 400	646 847 600	323 423 800	-
CAF	2 214 297 477	15 105 092 263	15 347 682 853	15 769 873 591
Ratio	0,438184756	0,042823148	0,021073135	-
<b>Rentabilité Financière (ROE)</b>				
Résultats Net	2 567 683 472	15 286 035 422	15 245 999 863	15 749 646 545
Fonds propres	3 100 347 395	16 583 001 117	17 305 265 551	18 596 394 560
Ratio	82,82%	92,18%	88,10%	84,69%
<b>Rentabilité économique (ROCE)</b>				
Resultat d'exploitation Net d'impôt	2 813 611 322	15 531 963 272	15 491 927 713	15 995 574 395
Actif Economique	4 031 035 556	17 148 797 324	17 504 284 887	18 449 346 730
Ratio	67,64%	89,56%	87,01%	84,78%
<b>Le levier financier</b>				
Endettement net	970 271 400	646 847 600	323 423 800	-
capitaux propres	3 100 347 395	16 583 001 117	17 305 265 551	18 596 394 560
Ratio	31,30%	3,90%	1,87%	0,00%

### III. Les modalités de financement et identification des risques

#### 3.1. Les modalités de financement

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

Le coût total de ce projet est évalué à **2.021.398.750** F.CFA. Pour financer cet investissement nous opterons pour un financement mixte : le financement interne par fonds propres d'une part et le financement externe par emprunt auprès de différentes institutions.

##### 3.1.1. Le financement du capital social

###### ☞ *Structure du capital social*

Le capital social est évalué à **404.279.750** F CFA divisé en **40.428** actions d'un nominal de 10.000 F CFA par actions. Ce capital sera ouvert aux banques Ivoiriennes à hauteur de 20%, nous avons pensé notamment à la BIAO CI ; aux producteurs ou coopératives de producteurs de café-cacao à hauteur de 10%, le but étant de les faire participer de façon active à la création et à l'élargissement de la chaîne de valeur ; aux banques de développement régionales et/ou sous régionales à hauteur de 25%, notamment la BAD, BOAD ou la BIDC ; aux fonds d'investissement dédiés à l'Afrique et dirigés par des Africains à hauteur de 35% tel que Emerging Capital Partner (ECP) ; et 8% à d'autres investisseurs institutionnels de préférence.

###### ☞ *Contrôle de l'actionariat et Ingénierie Financière*

Le capital sera en réalité constitué de deux parties : un apport en industrie à hauteur de 35% et un apport en numéraire (et/ou en nature) à hauteur de 65% représentant les 404.279.750 F CFA. Ainsi l'apport du promoteur est ramené à 37% (2% du Capital social inscrit au Bilan et 35% d'apport en industrie). En outre, pour renforcer le contrôle de l'actionariat par le promoteur, les actions qu'il détiendra seront des actions à droit de vote multiple<sup>34</sup>, ils seront cependant plafonnés à 12%. 50% des actions détenues par les Private equity et Investisseurs institutionnels seront des actions de préférence sans droit de vote.

---

<sup>34</sup> Permet à un actionnaire minoritaire en capital d'imposer ses points de vue grâce à son poids en droits de vote.

### **3.1.2. Le Financement par emprunts bancaires.**

Lors de l'étude de rentabilité du projet, nous avons simulé un emprunt de **1.617.119.000 F CFA** au taux de 15%. Cet emprunt servira à financer le Besoin en Fonds de Roulement nécessaire au démarrage du projet et son fonctionnement au cours des deux premières années. Aussi faut-il le rappeler que ce ne sera que 30%, soit **485.135.700 F.CFA**, de ce montant qui seront mobilisés sous forme de concours bancaire auprès des banques de la sous régions et des banques régionales telles que la BAD et la BOAD. L'amortissement de ce montant se fera sur cinq ans à des taux (selon les banques) négociés. Les conditions de banques seront également négociées en vue de l'optimisation de notre gestion de trésorerie.

### **3.1.3. Le financement par Private Equity ou Capital investissement**

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

Dans la quête de financement de notre projet, nous présenterons le projet à certaines privées equity qui sont présentes dans la sous-région notamment en Côte d'Ivoire, il s'agit d'*Emerging Capital Partner*, *Cauris Management* et de *Advanced Finance and Investment Group*, plus connue sous le nom de AFIG Fund qui n'est pas pour le moment présente en Côte d'Ivoire mais qui y a déjà participé à plusieurs opérations d'investissement. Nous espérons pouvoir lever auprès d'elles 45% du montant à emprunter soit **727.703.550 F CFA**.

### **3.1.4. Le financement Participatif ou le Crowdfunding**

Le Crowdfunding pourrait être traduit littéralement par le financement par la foule. C'est une autre façon pour les entreprises, les particuliers, les détenteurs de projet de récolter des fonds pour leur projets. Dans la plupart des cas, c'est le rassemblement d'un nombre important de personnes investissant un petit montant qui permettent aux porteurs de projets de trouver des fonds. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et les réseaux sociaux. Le financement participatif peut prendre la forme d'un don (*donation crowdfunding*), de récompense (*ou don avec contrepartie*), le prêt (*credit crowdfunding*) et l'investissement en capital (*Equity crowdfunding*). Cependant peu sont les détenteurs de projets en Afrique qui utilisent ce mode de financement pourtant simple et accessible à tous. Nous profiterons de cette opportunité et espérons lever 25% du montant à emprunter soit **404.279.750 F CFA** via le crowdfunding.

### **3.1.5. Le financement par crédit-bail**

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

### **3.2. L'identification des risques**

Le risque peut être défini comme une déviation standard des prévisions. Ce risque peut être une opportunité se traduisant par un gain et peut être une exposition défavorable. Opérant dans l'agro-industrie et à l'international, nous pourrions être exposés à divers types de risques dont le risque de marché, le risque opérationnel, le risque de crédit.

#### **3.2.1. Le risque de marché**

Le risque de marché se définit comme l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des prix ou des taux d'intérêt, il concerne le taux de change, les cours de matières premières

#### **3.2.2. Le risque opérationnel**

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

On distingue :

- ☞ Le risque climatique dû au climat qui peut avoir des conséquences néfastes ;
- ☞ Le risque de détérioration de l'outil industriel.

#### **3.2.3. Le risque de crédit**

C'est le risque de perte sur une créance ou plus généralement celui d'un client qui ne paie pas à temps sa dette. Ce risque est naturellement fonction de trois paramètres : le montant de la créance, la probabilité de défaut, et la proportion de cette créance qui sera recouvrée en cas de défaut.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Pierre VERNIMMEN, Finance d'entreprise, édition 2014, Chapitre 54, page 1119

#### **3.2.4. Le risque politique, réglementaire et légal**

C'est le risque qui impacte l'environnement immédiat de l'entreprise et qui peut modifier substantiellement sa situation concurrentielle et le modèle économique lui-même.

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

L'industrie cacaoyère est la principale ressource agricole de la Côte d'Ivoire. Cependant elle reste sous-exploitée. L'exportation sans transformation préalable de nos matières premières constitue un véritable problème pour l'ensemble des pays Africains et ne permet pas de créer de la valeur et encore moins de la conserver. Il est alors impératif pour la Côte d'Ivoire et pour la plupart des pays de l'Afrique Noire francophone de se concentrer sur la question de la création et de la conservation de la valeur qui passe nécessairement par la transformation de nos matières premières agricoles et qui permettrait par ricochet le développement du tissu industriel. Ainsi, dans le but de participer à cette création et conservation de valeur, nous avons choisi d'étudier '*les modalités de financement d'une usine de transformation de cacao en beurre de cacao: Bogb'son Cocoa Processing*'.

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

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

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

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- ✓ Pascal Quiry et Yann Le Fur, **Pierre VERNIMMEN** : Finance d'Entreprise, édition Dalloz, 2014, Pages 652, 1115-1117.
- ✓ Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management**, édition Nouveaux Horizons, 2014, Pages 39-44, 245-247, 433,503, 539
- ✓ Jacques LENDREVI et Julien LEVY, **Mercator**, édition DUNOD, 2013, pages 189, 261,319, 411, 459, 674,927

### Rapports

- ✓ Sémevo HOUANPKO, *Rentabilité et Modalités de financement de la création d'une unité de fabrication d'emballage en papier dans une imprimerie au Bénin*, Projet professionnel, Promotion 12
- ✓ Davy PADONOU, *Modalités de financement d'une unité de production de verres plats au Bénin*, projet professionnel, Promotion 13.
- ✓ ICCO Monthly review, Septembre 2013
- ✓ BCEAO, Etude monographique sur la filière cacao dans l'UEMOA, Juin 2014
- ✓ Agritrade, note de synthèse-secteur cacao, juillet 2011, Septembre 2012, Décembre 2013
- ✓ La voix du paysan N° 198, 2007, La transformation du Cacao.
- ✓ Consommation : Fiche d'information la DB sur le Chocolat, 01 mars 2011, Chocolat un arrière-goût pour le planteur.
- ✓ ETHIQUABLE, avril 2013 « cacao, sa filière en crise et le commerce équitable »



## Webographie

- ✓ [www.conseilcafecacao.ci](http://www.conseilcafecacao.ci)
- ✓ <http://www.ethiquable.coop/page-dactualites-mag/cacao-sa-filiere-crise-commerce-equitable-13>
- ✓ <http://www.inter-reseaux.org/ressources-thematiques/politiques-agricoles/article/politiques-agricoles-en-cote-d>
- ✓ <http://www.dw.de/%C3%A0-qui-profitent-les-ressources-naturelles/a-16509892>
- ✓ <http://www.financialafrik.com/2015/04/07/transformer-les-matieres-premieres-sur-place-ne-doit-pas-etre-une-priorite-pour-lafrique/>
- ✓ <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/thematique/transformation-structurelle-et-ressources-naturelles-en-afrique-2013/les-ressources-naturelles-hier-et-aujourd%E2%80%99hui-en-afrique/>
- ✓ <http://www.hubrural.org/Creation-de-richesses-la-CEDEAO.html?lang=fr>
- ✓ <http://www.rfi.fr/emission/20130503-ruee-mondiale-le-beurre-cacao/>
- ✓ <http://www.planetoscope.com/sucre-cacao/464-consommation-mondiale-de-cacao.html>
- ✓ <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/%C3%A9dition-sp%C3%A9ciale-agriculture-2014/1%E2%80%99agroalimentaire-doit-primer-en-afrique>
- ✓ <http://africa.jeuneafrique.com/industriels-transformation-matieres-premieres.html>
- ✓ <http://www.lefigaro.fr/mon-figaro/2012/12/05/10001-20121205ARTFIG00797-la-cote-d-ivoire-mise-sur-l-agriculture.php>
- ✓ <http://agritrade.cta.int/fr/Agriculture/Commodities/Cocoa/Executive-Brief-Update-2011-Cocoa-sector>

## ANNEXES

### Annexe 1: Détails des Ressources matérielles

Ressources Matérielles	Quantités
<b>Terrain</b>	
Terrain (10000 m <sup>2</sup> )	1
<b>Construction</b>	
bloc administratif	2
Bâtiment de production	1
magasin de stockage de matières premières	1
Magasin de stockage de Produits finis	1
Autres bâtiments	7
<b>Matériels de Production</b>	
Matériel de nettoyage	1
Séchage à infrarouge	1
Torréfacteur	1
Alcanisateur	1
Broyeuse	1
Presseuse	1
Découpage et conditionnement	1
<b>Matériels de transport</b>	
Véhicules utilitaires 4x4	4
Camions bennes 6x4	3
Chariots élévateur et Transpalettes	3
Autres véhicules	4
<b>Matériels et Mobiliers de bureau</b>	
équipements de bureau	90
<b>Matériels électroniques</b>	
<b>Autres matériels</b>	20

Source : Nous-mêmes

## Annexe 2 Plan d'amortissement des immobilisations

Eléments	Valeur d'Origine	Durée	Taux	1	2	3	4	5	VNC
Charges immobilisées	45 000 000	5	20%	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	9 000 000	-
Batiments	255 000 000	20	5%	12 750 000	12 750 000	12 750 000	12 750 000	12 750 000	191 250 000
Matériels de Production (industriel)	140 000 000	10	10%	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	14 000 000	70 000 000
Matériels et Mobiliers	35 000 000	10	10%	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	17 500 000
Matériels de transport	191 000 000	5	20%	38 200 000	38 200 000	38 200 000	38 200 000	38 200 000	-
Autres matériels	110 000 000	5	20%	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	-
<b>Amortissements</b>	<b>776 000 000</b>			<b>99 450 000</b>	<b>99 450 000</b>	<b>99 450 000</b>	<b>99 450 000</b>	<b>99 450 000</b>	<b>278 750 000</b>
<b>Cumul Amortissements</b>				<b>99 450 000</b>	<b>198 900 000</b>	<b>298 350 000</b>	<b>397 800 000</b>	<b>497 250 000</b>	

Source : Nous-mêmes

### Annexe 3 : Détails de l'évolution de l'effectif de la BCP

Evolution des effectifs						
Département	Effectifs					
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
<b>Direction Générale</b>						<b>4</b>
Directeur Générale	1					1
Assistante de Direction	1					1
Audit interne et Contrôle de gestion	1		1			2
<b>Direction Financière</b>						<b>10</b>
Directeur Financier	1					1
Service trésorerie	1		1	1		3
Service Gestion de risque	1					1
Service Comptabilité	3					3
Service généraux	2					2
<b>Direction des Ressources Humaines</b>						<b>6</b>
Directeur des Ressources Humaines	1					1
Service Gestion de la Paie	1	1				2
Service Recrutement et GPEC			1	1		2
Service Formation et Gestion du Climat Social		1				1
<b>Direction Commerciale et Marketing</b>						<b>9</b>
Directeur Commercial et Marketing	1					1
Service Commerciale-Export	1		1		1	3
Service Logistique transport	1					1
Service marketing			1			1
Service Achat	1		2			3
<b>Direction Production, Technique &amp; SII</b>						<b>66</b>
Directeur PTSII	1					1
Service QHSE	2					2
Service de S3IS	2					2
Service Recherche & Développement		2				2
Service Technique et Usine	2					2
Chauffeur	7					7
Usine	25		10		15	50
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>95</b>	

Source : Nous-mêmes

#### Annexe 4 : Détail de la revalorisation salariale annuelle

Département	Niveau requis	Augmentation annuelle
<b>Direction Générale</b>		
Directeur Générale	BAC+5 ou plus	5%
Assistante de Direction	Bac+3	2%
Audit interne et Contrôle de gestion	BAC +4 ou 5	3%
<b>Direction Financière</b>		
Directeur Financier	BAC+5 ou plus	4,50%
Service trésorerie	BAC+4 minimum	3%
Service Gestion de risque	BAC+4 minimum	3%
Service Comptabilité	BAC+4 minimum	3%
Service généraux	BAC+4 minimum	3%
<b>Direction des Ressources Humaines</b>		
Directeur des Ressources Humaines	BAC+5 ou plus	4,50%
Service Gestion de la Paie	BAC+4 minimum	3%
Service Recrutement et GPEC	BAC+4 minimum	3%
Service Formation et Gestion du Climat Social	BAC+4 minimum	3%
<b>Direction Commerciale et Marketing</b>		
Directeur Commercial et Marketing	BAC+5 ou plus	8%
Service Commerciale-Export	BAC+4 minimum	5%
Service Logistique transport	BAC+4 minimum	5%
Service marketing	BAC+4 minimum	5%
Service Achat	BAC+4 minimum	5%
<b>Direction Production, Technique &amp; SII</b>		
Directeur PTSII	BAC+5 ou plus	8%
Service QHSE	BAC+4 minimum	5%
Service de S3IS	BAC+4 minimum	5%
Service Recherche & Développement	BAC+4 minimum	5%
Service Technique et Usine	BAC+4 minimum	5%
Chauffeur	NA	2%
Usine	NA	2%

Source : Nous-mêmes

**Annexe 5 : Amortissement de l'emprunt**

PLAN DE REMBOURSEMENT PAR AMORTISSEMENTS CONSTANTS						Capital	1 617 119 000
						Taux d'intérêt	15%
						Durée (An)	5
Périodes	Capital de départ	Capital remboursé (Amort.)	Intérêt	Échéance (Annuités)	Capital restant dû		
1	1 617 119 000	323 423 800	242 567 850	565 991 650	1 293 695 200		
2	1 293 695 200	323 423 800	194 054 280	517 478 080	970 271 400		
3	970 271 400	323 423 800	145 540 710	468 964 510	646 847 600		
4	646 847 600	323 423 800	97 027 140	420 450 940	323 423 800		
5	323 423 800	323 423 800	20 213 988	343 637 788	.		

Source : Nous-mêmes

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	II
REMERCIEMENTS .....	III
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES.....	IV
TABLES DES ILLUSTRATIONS.....	V
RESUME .....	VI
ABSTRACT .....	VII
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE LA FILIERE CACAO.....</b>	<b>4</b>
I.    ACTEURS ET PLACE DE LA FILIERE CACAO DANS LE CADRAGE MACRO-ECONOMIQUE ET INSTITUTIONNEL DE LA COTE D'IVOIRE.....	4
1.1. <i>La filière Cacao dans le cadrage macro-économique de la Côte d'Ivoire.....</i>	4
1.2. <i>Cadres institutionnels et réglementaires de la Filière Cacao.....</i>	5
1.2.1.    Cadre et reformes institutionnels.....	5
1.2.2.    Le cadre réglementaire .....	6
1.3. <i>Les principaux acteurs de la filière.....</i>	7
1.3.1.    Les producteurs et leurs principales organisations .....	7
1.3.2.    Les acheteurs-exportateurs et leurs groupements .....	8
1.3.3.    Les structures de gestion de la filière .....	8
1.4. <i>Les contraintes .....</i>	8
1.5. <i>Les perspectives .....</i>	9
II.    DEFIS ET ENJEUX DE LA TRANSFORMATION DU CACAO.....	10
2.1. <i>Au niveau de la création de la valeur et l'augmentation de la part de transformation.....</i>	10
2.2. <i>Au niveau de l'élargissement de la chaîne de valeur. ....</i>	10
2.3. <i>Au niveau de la conservation de la valeur .....</i>	11
2.4. <i>Au niveau de la préservation de l'environnement.....</i>	11
2.5. <i>Au niveau de l'utilisation de la main d'œuvre infantile .....</i>	12
2.6. <i>Au niveau de l'amélioration des conditions de vie des planteurs .....</i>	12
III.    LE MARCHÉ DU CACAO ET DU BEURRE DE CACAO .....	12
3.1. <i>Le marché mondial du Cacao .....</i>	12
3.1.1.    La production. ....	12
3.2.    La demande dans le monde. ....	13
3.3. <i>Le marché du beurre de cacao.....</i>	14
3.3.1.    La production .....	14
3.3.2.    La demande.....	15
3.3.3.    Analyse de l'environnement concurrentiel selon M. Porter.....	16
3.3.3.1.    La Concurrence.....	16
3.3.3.2.    Les fournisseurs (Pouvoir de négociation).....	17
3.3.3.3.    Clients (pouvoir de négociation).....	17
3.3.3.4.    Menaces des nouveaux entrants.....	17
3.3.3.5.    Menaces des produits substitués.....	18
<b>CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'UNITE DE PRODUCTION : BOGB'SON COCOA PROCESSING (BCP).</b>	<b>19</b>
I.    ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT, RESSOURCES HUMAINES.....	19
1.1. <i>Vision, Mission, Valeurs, Objectifs., .....</i>	19
1.1.1.    Vision .....	19

1.1.2.	Mission.....	19
1.1.3.	Valeurs .....	19
1.1.4.	Objectifs .....	20
1.2.	<i>Choix de la forme juridique</i> .....	20
1.3.	<i>La Structure du Capital</i> .....	21
1.4.	<i>Structure organisationnelle</i> .....	22
1.4.1.	La Direction générale (DG).....	22
1.4.2.	La Direction Financière (DF) .....	22
1.4.3.	La Direction des Ressources Humaines (DRH) .....	23
1.4.4.	La Direction Marketing et Commerciale (DCM) .....	23
1.4.5.	Direction Production, Technique, de l'Informatique et des Systèmes d'Informations (DPTSII) .....	24
1.4.6.	Le Contrôle de Gestion (CG) .....	24
1.4.7.	L'Assistant de Direction (AD) .....	25
1.5.	<i>L'Organigramme de la BCP</i> .....	25
1.6.	<i>Le Plan des Ressources Humaines</i> .....	26
1.6.1.	Détermination des effectifs de départ et d'arrivé.....	26
1.6.2.	Rémunération et motivation du personnel.....	26
II.	ETUDE TECHNIQUE DU PROJET .....	27
2.1.	<i>Choix de la zone d'implantation de l'unité de production</i> .....	27
2.2.	<i>Définition de la capacité de production de la BCP</i> .....	28
2.3.	<i>Disponibilité de la matière première</i> .....	28
2.4.	<i>Processus de fabrication du beurre de cacao</i> .....	29
2.5.	<i>Détermination des ressources matérielles</i> .....	29
III.	STRATEGIE MARKETING ET MIX-MARKETING .....	30
3.1.	<i>Stratégie marketing</i> .....	30
3.1.1.	La Segmentation.....	30
3.1.2.	Le ciblage.....	30
3.1.3.	Le positionnement .....	31
3.2.	<i>Mix Marketing</i> .....	31
3.2.1.	La Politique de Produit.....	31
3.2.2.	La politique de prix .....	32
3.2.3.	La Politique de Distribution et de communication .....	32
<b>CHAPITRE III : RENTENBAILITE ET MODE DE FINANCEMENT DU PROJET</b> .....		<b>34</b>
I.	LE COUT DU PROJET .....	34
1.1.	<i>L'Investissement total</i> .....	34
1.2.	<i>Les charges de personnel et les frais généraux</i> .....	36
1.3.	<i>Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)</i> .....	39
1.4.	<i>Le compte de résultat prévisionnel</i> .....	41
II.	LA RENTABILITE DU PROJET.....	43
2.1.	<i>Les indicateurs de rentabilité</i> .....	43
2.1.1.	La VAN.....	43
2.1.2.	Le Taux de Rentabilité Interne et le Délai de Récupération du Capital.....	44
2.2.	<i>Le plan de financement du projet</i> .....	44
2.3.	<i>Le Bilan prévisionnel et analyse de quelques ratios</i> .....	46
2.3.1.	Le Bilan Prévisionnel .....	46
2.3.2.	Analyse de quelques ratios .....	48
III.	LES MODALITES DE FINANCEMENT ET IDENTIFICATION DES RISQUES .....	51
3.1.	<i>Les modalités de financement</i> .....	51
3.1.1.	Le financement du capital social .....	51
3.1.2.	Le Financement par emprunts bancaires. ....	52
3.1.3.	Le financement par Private Equity ou Capital investissement .....	52
3.1.4.	Le financement Participatif ou le Crowdfunding .....	52



3.1.5. Le financement par crédi-bail.....	53
3.2. <i>L'identification des risques</i> .....	53
3.2.1. Le risque de marché.....	53
3.2.2. Le risque opérationnel .....	53
3.2.3. Le risque de crédit .....	53
3.2.4. Le risque politique, réglementaire et légal.....	54
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>II</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>IV</b>
<b>ANNEXE 1 : DETAIL DES RESSOURCES MATERIELLES</b> .....	<b>IV</b>
<b>ANNEXE 2 PLAN D'AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS</b> .....	<b>V</b>
<b>ANNEXE 3 : DETAILS DE L'EVOLUTION DE L'EFFECTIF DE LA BCP</b> .....	<b>VI</b>
<b>ANNEXE 4 : DETAIL DE LA REVALORISATION SALARIALE ANNUELLE</b> .....	<b>VII</b>
<b>ANNEXE 5 : AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>IX</b>