

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



GM 0496

ÉCOLE SUPÉRIEURE POLYTECHNIQUE

Centre de Thiès

Département Génie Mécanique

Projet de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur de
conception

SUJET :

**Diagnostic et plan de relance d'une unité de
décorticage de riz.**

Cas de la S.A.E.D. : Site de Richard Toll.

Auteurs : M. Oumar SARR

M. Ousmane NIANG

Directeur interne: M. Banda NDOYE

Directeur externe : M. Amadou SOW

Juillet 2007

REMERCIEMENTS

Après avoir rendu louanges à Allah, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont eu à nous appuyer et à nous conseiller pour que nous réussissions dans nos études, qu'il nous soit autorisé à citer particulièrement :

- **Messieurs Banda NDOYE** (notre Directeur de projet), professeur à l'Ecole Supérieure Polytechnique de Thiès, **Ngor SARR**, professeur à l'Ecole Supérieure Polytechnique de Thiès, **Ousmane SOW**, professeur à l'Ecole Supérieure Polytechnique de Thiès, pour leur encadrement, leurs conseils et leur disponibilité ;
- **Monsieur Amadou SOW** (notre Directeur externe), agent de la SAED, chef de l'unité de Richard Toll, pour son encadrement et sa disponibilité ;
- **Monsieur Cheikh Sadibou DIOUF**, (chargé de la partie économique du projet), étudiant en 4^{ième} année sciences économiques à l'Université Gaston Berger de Saint Louis, pour sa disponibilité et sa contribution. ;
- **Tous ceux** qui, de près ou de loin ont contribué à l'élaboration et à la réussite de ce travail, particulièrement nos camarades de promotion.

RESUME

Le but de ce Projet de Fin d'Etudes est d'identifier les différentes causes qui ont abouti à la fermeture de la rizerie de Richard Toll de la S.A.E.D et de proposer une nouvelle formule de gestion afin qu'elle soit plus rentable. En d'autres termes, cela revient à faire une synthèse des activités antérieures de l'usine et d'en dégager des axes stratégiques pour une meilleure rentabilité. La stratégie (les méthodes) occupe une place très importante dans un secteur d'activité concurrentiel. Néanmoins, il y a plusieurs méthodes permettant d'élaborer une politique pour survivre dans le marché. Il faudrait avoir une bonne organisation interne et externe de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. C'est l'objet de l'audit de l'entreprise. Dana la période 2006 à 2008, la S.A.E.D a comme objectif principal de subvenir aux besoins en riz (local) de la population Sénégalaise par l'intermédiaire de la huitième lettre de mission (Autosuffisance en riz horizon 2012-2015). Il s'est trouvé que l'unité de Richard Toll est en arrêt depuis 2002 et cela est dû à une mauvaise organisation de l'unité.

Avec l'utilisation d'un questionnaire prenant en compte toutes les composantes de l'entreprise, il était question de lister toutes les défaillances qui ont contribué à l'arrêt de l'unité. La méthode T.O.W.S permettra de faire une analyse des résultats de l'audit et de répertorier les opportunités et les menaces de l'environnement d'une part, puis les forces et les faiblesses de l'entreprise d'autre part. Le système de gestion de l'entreprise n'était pas bien mis en place c'est-à-dire que le suivi n'était pas rigoureux et l'organisation était informelle. A travers la synthèse du diagnostic, la méthode d'orientation stratégique (forces maximales et menaces maximales associées aux faiblesses minimales et opportunités maximales) a permis de proposer une nouvelle politique environnementale et des plans d'actions. Dans ce projet, une liste du matériel pour la réhabilitation de l'unité a été éditée en même temps que le coût de réfection. Une analyse financière a montré que le projet était rentable.

Nous avons constaté à partir des résultats du diagnostic que les principaux problèmes de l'entreprise sont : la qualité, la concurrence, le manque d'approvisionnement, la technologie et le défaut d'organisation interne. Ainsi pour la nouvelle stratégie de relance, nous avons suggéré aux dirigeants de remplacer un certain nombre d'équipements et de mettre en place un nouveau système d'organisation et d'approvisionnement en matière première.

Mots clés : Diagnostic, T.O.W.S, relance, stratégie, décortilage, mission.

TABLE DES MATIERES

Remerciements	i
Résumé.....	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Liste des photos	vii
abréviations	viii
Introduction générale.....	1
 CHAPITRE 1 : SITUATION GENERALE DE LA SAED ET DE L'UNITE.....	3
Introduction.....	3
I. PRESENTATION DE LA S.A.E.D.....	3
1. Historique	4
2. Organigramme	6
3. Situation actuelle de l'aménagement dans la vallée	7
3.1 Atouts de la vallée du fleuve Sénégal	7
3.2 Potentiel foncier de la vallée	7
3.3 Calendrier culturel	9
4. La réalisation d'infrastructures hydrauliques et sociales de base.....	10
5. Programme de la filière riz.....	11
II. PRESENTATION DE L'UNITE DE DECORTICAGE	12
1. Investissement	12
2. La production.....	12
Conclusion	14
 CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'UNITE.....	15
Introduction.....	15
I. ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE	15
1. Objectifs du diagnostic.....	15
2. Méthodes de diagnostic et d'analyse des résultats	16
2.1 Méthode de diagnostic	16

2.2	Méthode d'analyse des résultats du diagnostic.....	16
□	La matrice dite « TOWS » :.....	18
□	La nouvelle matrice « MOFF » :	20
□	Les « 7s » de McKinsey :	21
□	La méthode du « PIMS » (Profit Impact of Market Strategy).....	23
□	Le positionnement stratégique de l'entreprise.....	26
3.	Schéma et itération du diagnostic.....	29
II.	ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SA STRATEGIE	30
1.	Description et analyse du secteur d'activité.....	30
2.	Identification des menaces et des opportunités	32
3.	Examen de la clientèle	32
4.	Analyse des fournisseurs.....	33
5.	Evaluation de la concurrence.....	33
6.	Règlementations	34
7.	Synthèse de l'environnement	35
III.	ANALYSE DE L'ENTREPRISE	36
1.	Organisation commerciale.....	36
1.1	Organigramme	36
1.2	Distribution.....	36
1.3	La force de vente.....	36
1.4	Synthèse de l'organisation commerciale.....	37
2.	L'action commerciale	37
2.1	La communication	37
2.2	La promotion des ventes.....	37
2.3	La qualité de service.....	37
2.4	Synthèse de l'action commerciale	38
3.	Diagnostic production.....	38
3.1	Management des ressources de production (MRP)	38
3.2	Typologie de production	38
3.3	Fonctions, documents techniques et contraintes.....	39
3.4	Gestion des contraintes.....	39
3.5	Gestion de production et systèmes d'informatiques	39
3.6	Gestion de la qualité.....	39
3.7	Gestion de stocks	39
3.8	Les relations entre fournisseurs et sous-traitants	39
3.9	La mesure de la performance.....	39
3.10	Synthèse de production	40
4.	Diagnostic financier.....	40
5.1	Organisation financière	40
5.2	Gestion des comptes clients.....	41
5.3	Le bilan : (2001) dernier bilan avant arrêt.....	41
5.4	Le compte de résultat	41
5.5	La politique de financement de l'entreprise	41
5.6	Le pilotage	41
5.7	Synthèse financière	42
	Conclusion	42

CHAPITRE 3 : PLAN DE RELANCE	43
Introduction	43
I. LA STRATEGIE	43
1. Définition et principes	43
2. Synthèse de la production de paddy	44
3. Objectifs	45
II. LA NOUVELLE ORGANISATION STRATEGIQUE	45
1. Nouvelle politique environnementale	48
2. Plans d'actions	49
2.1 Fonction commerciale	49
2.2 . Fonction production	49
2.3 . Fonction finances	51
III. SCHEMA FINANCIER	52
1. Budget	52
1.1 Réhabilitation	52
1.2 Montants de remise en état (Taux de change 1Euro $\approx$ 670 f CFA)	53
1.2.1 Usine	53
1.2.1 Silo	54
2. Etude de rentabilité	54
2.1 Critères d'évaluation des projets d'investissement	54
- La valeur actuelle nette (VAN)	55
- L'indice d'enrichissement (IR)	55
- le taux de rendement externe (TRE) ou taux Baldwin	55
- Le taux de rendement interne (TRI)	55
2.2 Hypothèses de production	56
2.3 Programme de production	58
2.4 Recettes attendues	58
2.5 Coûts totaux	59
2.6 Calcul de la valeur actuelle nette :	60
2.7 Calcul du TRE	61
2.8 Calcul du taux de rendement interne :	61
2.9 Calcul de l'indice d'enrichissement	62
Conclusion	62
Conclusion générale et recommandations	63
Références bibliographiques et sites web	65
Annexes	67

LISTE DES TABLEAUX

	Page
1.1 : La huitième lettre de mission 2006-2008.....	5
1.2 : Les aménagements hydro – agricoles réalisés par Délégation.....	8
1.3 : Répartition des saisons de culture.....	9
2.1 : Matrice de TOWS.....	19
2.2 : Nouvelle matrice de TOWS.....	20
2.3 : Préférence dans chaque quadrant du modèle SPACE.....	28
2.4 : Synthèse de l'environnement.....	35
2.5 : Synthèse de l'organisation commerciale.....	37
2.6 : Synthèse de l'action commerciale.....	38
2.7 : Synthèse de la fonction production.....	40
2.8 : Synthèse de la fonction finances.....	42
3.1 : Illustration de la méthode d'orientation stratégique.....	47
3.2 : Calcul du TRE.....	60
3.3 : Calcul de Σ VA (CF).....	61
3.4 : Calcul du TRI.....	61
3.5 : Calcul d'IR.....	62
A2.1 : Bilan de la consommation de riz au Sénégal (1995-2003).....	xx
A2.2 : Commercialisation internationale du riz brisé (FAO 2002).....	xxi
A2.3 : Prix au détail du riz à Dakar.....	xxvi
A3.1 : Compte de résultat.....	xxviii
A3.2 : Facture d'électricité.....	xxix

LISTE DES FIGURES

	Page
1.1 : Organigramme de la S.A.E.D.....	6
1.2 : Schéma de transformation de paddy.....	13
2.1 : Analyse d'Harvard.....	17
2.2 : Approche des « 7S » de McKinsey.....	22
2.3 : Système à deux axes du modèle SPACE.....	27
2.4 : Schéma d'itération du diagnostic.....	29
2.5 : Présentation de la filière (avec ses différentes composantes).....	31
2.6 : Organigramme de la fonction commerciale.....	36
3.1 : Illustration du TRI.....	56
A2.1 : Chaîne de distribution de riz après la libéralisation.....	xx
A2.2 : Chaîne de distribution du riz avant la libéralisation.....	xix

LISTE DES PHOTOS

	Page
1.1 : Paddy de qualité.....	11
1.2 : Riz blanc de qualité.....	11
1.3 : Riz irrigué.....	12
A4.1 : Table densimétrique.....	xxx
A4.2 : Décortiqueuses à meules.....	xxx

ABREVIATIONS

- A.D.R.A.O.** : Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
- A.R.M.** : Agence de Régularisation des Marchés
- B.F.R.** : Besoin en Fonds de Roulement
- B_t** : Bénéfice de l'année t
- C.E.D.E.A.O.** : Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- C.I.RIZ.** : Comité Interprofessionnel du RIZ local
- C.P.S.P.** : Caisse de Péréquation et Stabilisation des Prix
- C.S.A.** : Commissariat à la Sécurité Alimentaire
- C.S.S.** : Compagnie Sucrière Sénégalaise
- CCNA** : Coût en Capital Non Amorti
- CF** : Coûts Fixes
- CV** : Coûts Variables unitaires
- D.D.** : Droits de douanes
- DRC** : Délai de Récupération du Capital
- E.R.P.** : Enterprise Requirement Planning
- F.A.O.** : Food and Agriculture Organization
- F.R** : Fonds de Roulements
- FCFA** : Franc de la Communauté Franche de l'Afrique
- ha** : Hectare
- I moyen** : Investissement moyen
- i** : Taux d'actualisation
- I.S.O.** : International Standard Organization (Organisation Internationale de la Normalisation)
- I.S.R.A.** : Institut Sénégalais de Recherche Agricole
- IHA** : Infrastructures Hydro Agricoles.
- IR** : Indice d'Enrichissement
- kg** : kilogrammes
- M.R.P.** : Manufacturing Resources Planning
- n** : Nombre d'années ou numéro de l'année
- O.N.R.S.** :
- OAD** : Organisation Autonome du Delta
- OAV** : Organisation Autonome de la Vallée

P : Prix de vente
P.A.M. : Programme Alimentaire Mondiale
P.C. : Prélèvement Communautaire
P.C.S. : Prélèvement Communautaire de Solidarité
P.D.R. : Plan Directeur de Production
P.I.C. : Plan Industriel et Commercial
P.I.M.S. : Profit Impact of Market Strategy
Q : Quantité produite
Q_{opt} : Seuil de rentabilité
R : Valeur de revente
R.O.I. : Return On Invest
R.S. : Redevance statistique
S.A.E.D. : Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et des Vallées du Fleuve Sénégal et de la Falémé
S.O.D.A.G.R.I. : Société de Développement Agricole et Industrielle du Sénégal
S.O.D.E.F.I.T.E.X. : Société de Développement des Fibres Textiles
S.O.N.A.D.O.S. : Société Nationale de Distribution.
S.P.A.C.E. : Strategy Position and Action Evaluation
SDRS : Société de Développement Rizicole du Sénégal
SO. F.I.Sac : Société de ficellerie et sacherie
T.E.C. : Tarif Extérieur Commun
T.O.W.S. / S.W.O.T. : Threats Opportunities Weaknesses Strengths
TRC : Taux de Rendement Comptable
TRE : Taux de Rendement Externe
TRI : Taux de Rendement Interne
TRL : Taux de Rendement Limite de l'investissement
U.E.M.O.A. : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
U.T. : Université de Thiès
VA : Valeur Actuelle
VAN : Valeur Actuelle Nette
VF : Valeur Future

INTRODUCTION GENERALE

Au Sénégal, le riz est une denrée de première nécessité. La consommation de riz a significativement augmenté dans les années 70. Concernant la consommation par tête d'habitant, le riz dépasse le mil qui était la denrée alimentaire de base des sénégalais dans les années 80. La consommation moyenne de riz par habitant estimée à 74 kg en 2003, fait actuellement du Sénégal, l'un des plus grands pays consommateurs de riz en Afrique de l'ouest. On note que la production nationale de riz ne représente que 30 % de la demande totale. C'est la raison pour laquelle l'Etat a lancé un programme « **Autosuffisance en riz horizon 2012 à 2015** » dont la gestion est assignée à la SAED qui est la seule véritable institution nationale au Nord du Sénégal qui assiste les agriculteurs. Dans ce cadre, elle a fait pas mal de réalisations au Nord du pays dont la rizerie de Richard Toll qui est en arrêt depuis 2002. L'investissement énorme qui a été fait pour sa mise en place ainsi que les objectifs gouvernementaux (augmenter la production de riz) font voir à la SAED la nécessité de la relancer.

Cet arrêt étant survenu après plusieurs années de fonctionnement, il nous fallait retracer un bref historique de l'usine afin d'être dans le cœur du problème pour pouvoir faire un diagnostic convenable. Ainsi nous avons pu utiliser les notions acquises en gestion plus particulièrement et dans d'autres disciplines pour pouvoir proposer une nouvelle stratégie de relance.

Ce travail vise à fournir au finish un plan permettant :

- d'éviter les situations contraignantes liées au passé de l'unité (diagnostic général)
- d'avoir une estimation financière pour la reprise de l'usine
- de reprendre la rizerie avec un tableau de bord intégrant les différentes structures de l'usine.

Ce rapport porte sur la conception d'un nouveau système de gestion de l'unité. Il décrit aussi toutes les défaillances qui ont contribué à l'arrêt de cette dernière. En plus il présente une estimation du montant nécessaire pour la réfection et la relance de l'unité.

Pour réussir ce pari, il nous a fallu nous rendre sur place pour nous informer de l'état de l'usine. Et, à partir du questionnaire établi, nous avons pu retracer l'historique de l'unité. La méthode retenue pour l'analyse des résultats (S.W.O.T) nous a permis de proposer de nouvelles orientations stratégiques pour l'entreprise.

Le présent projet est divisé en trois parties majeures : La première porte sur la présentation de la SAED et de l'unité alors que le diagnostic global de l'entreprise et l'analyse des résultats en constituent la deuxième partie. La troisième partie contient le plan de relance constitué de nouvelles orientations stratégiques et d'un schéma de financement.

CHAPITRE 1 : SITUATION GENERALE DE LA SAED ET DE L'UNITE

INTRODUCTION

La S.A.E.D. est une société nationale dont la mission est d'appuyer les agriculteurs de la vallée. Parmi ses domaines d'activités, on peut compter le développement du riz irrigué. C'est dans ce cadre qu'elle a implanté la rizerie de Richard Toll.

Ce premier chapitre est constitué de deux parties principales :

- Présentation de la SAED
- Présentation de l'unité

I. PRESENTATION DE LA S.A.E.D.

La S.A.E.D. (**Société Nationale d 'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et des Vallées du Fleuve Sénégal et de la Falémé**) fonctionne par des lettres de mission.

Elle intervient plus précisément dans le nord du pays sur :

- ✓ 34% du territoire national
- ✓ 3 régions, 7 départements, 41 Communautés Rurales (CR).
- ✓ 1 030 488 habitants en 2 000 dont 75% de ruraux

1. Historique

Notons que la première entreprise créée par l'Etat fut l'OAV (Organisation Autonome de la vallée). Ensuite cette dernière est renommée OAD (Organisation Autonome du Delta) puis SDRS (Société de Développement Rizicole du Sénégal). Depuis janvier 1965 elle prend le nom S.A.E.D.

1965 à 1980 : Phase d'implantation de l'agriculture irriguée dans tout le Delta et la vallée du fleuve Sénégal.

1981 à 2003 : Désengagement de l'Etat, libéralisation des filières agricoles, émergence de l'irrigation privée.

Huit Lettres de Mission ont déterminé les activités et l'évolution de la S.A.E.D.

La Première (81 - 83) : Passage de statut d'établissement public à Société nationale : mise en place de systèmes de gestion plus souples et rigoureux.

La Deuxième (84 - 86) : Amélioration du niveau technique du paysan.

Les Troisième et Quatrième (87 - 94) : Désengagement de la S.A.E.D. de toutes les fonctions productives et marchandes au prix d'une profonde restructuration.

La Cinquième (95 - 98) : Recentrage de la S.A.E.D. sur une fonction de maître d'ouvrage délégué, chargé d'aménagement hydraulique et de développement agricole

La Sixième (99 - 01) : Promotion de l'agriculture irriguée dans le cadre du développement rural, de la professionnalisation et de l'appui aux collectivités locales.

La Septième (03 - 05) : Construction d'un environnement technico-économique clarifié, incitatif et attractif pour l'exercice des activités agricoles et para agricoles.

La Huitième (06 - 08) : En cours. Autosuffisance en riz horizon 2012-2015

Tableau 1.1 : La huitième lettre de mission 2006-2008

Mission	Fonctions	Domaines d'activités
Promouvoir le développement de l'agriculture irriguée en rive gauche	Maîtrise d'ouvrage, délégué des investissements	Réalisation des investissements publics
		Préservation du patrimoine hydro agricole et de l'environnement
	Conseil et assistance aux différentes catégories professionnelles	Gestion de l'eau (fleuve - axes hydrauliques)
		Conseil agricole et rural, l'appui à la mise en valeur agricole et à la professionnalisation
		L'aménagement rural et la sécurisation foncière
		Promotion de l'entrepreneuriat agricole

Source : Documents de la S.A.E.D.

2. Organigramme

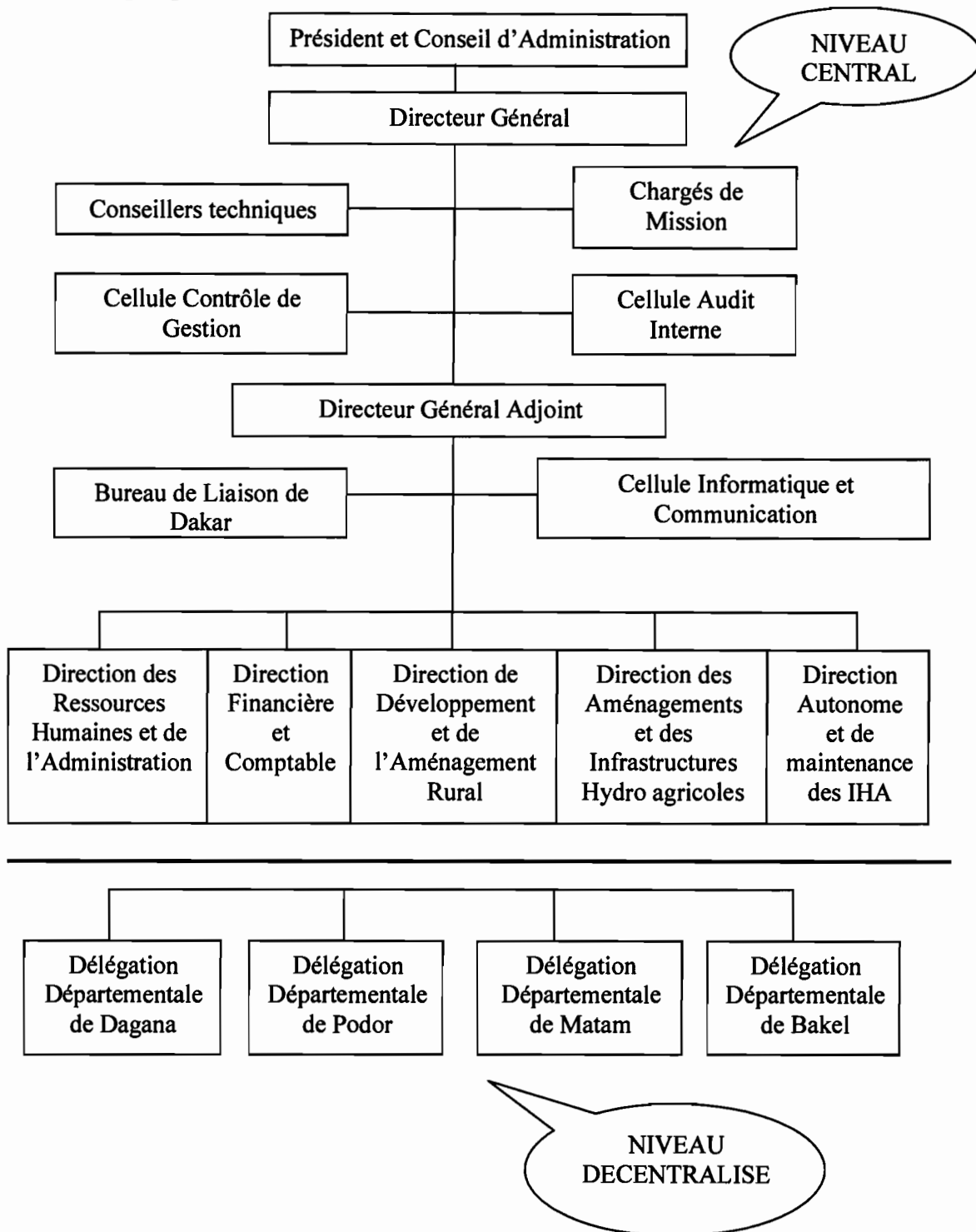


Figure 1.1 : Organigramme de la S.A.E.D.

Source : Documents de La S.A.E.D.

3. Situation actuelle de l'aménagement dans la vallée

3.1 Atouts de la vallée du fleuve Sénégal

Le milieu naturel de la vallée du fleuve regorge de potentialités agro climatiques favorables à l'agriculture irriguée.

✓ Les ressources en eau

Les ressources en eau sont suffisantes avec la réalisation du barrage de « Diama » et de « Manantali ».

- Le fleuve Sénégal

Longueur 1790 km, Bassin versant 290000 km², débit moyen 415 m³/s et un volume moyen de 13,09 milliards de m³.

- Les axes hydrauliques

Ils sont constitués des affluents et des défluent du fleuve parmi lesquels : le Gorom Lampsar, le Lac de Guiers, le Ngallenka, le Doué, le Diamel, le Dioulol, la Falémé ...

✓ Les paramètres climatiques

Ces paramètres sont favorables à la réalisation de trois campagnes agricoles par année.

✓ Les sols

Des sols de bonne qualité qui sont aptes aussi bien pour la riziculture que pour les cultures horticoles et fruitières.

✓ La population

La population de la vallée est estimée à 1 030 000 habitants dont 750 500 habitants ruraux.

Ces avantages comparatifs offrent à la vallée des opportunités pour le développement de différentes cultures en toutes saisons (riz, produits agro – industriels, produits horticoles, fruits, bois ...).

3.2 Potentiel foncier de la vallée

Le potentiel foncier de la vallée est estimé à 240 000 ha avec des possibilités d'extension dans le Diéri.

Tableau 1.2 : Les aménagements hydro – agricoles réalisés par Délégation

Délégation	Dagana	Podor	Matam	Bakel
Publics (ha)	22 398	15 263	6 089	2 316
Privés (ha)	39 188	7 337	1 471	258
Total (ha)	61 586	2 600	7 560	2 574

Source : Documents de la S.A.E.D.

Soit une superficie totale aménagée de 94 320 ha dont 46 000 ha réalisés par l'Etat. Le reste étant constitué d'aménagements sommaires qui se sont développés à la faveur du désengagement de l'Etat du reversement des terres des zones pionnières dans les zones de terroir.

3.3 Calendrier cultural

Tableau 1.3 : Répartition des saisons de culture

Saisons de culture	Spéculations	Périodes
Hivernage	Riz Maïs Sorgho Coton Arachide Pastèques Aubergines Gombo	Juin à Décembre
Saison Sèche Froide	Tomate Oignon Maïs Sorgho Patate douce Gombo Pastèques Arachide	Octobre à Mars
Saison Sèche Chaude	Riz Gombo Arachide Oignon Tomate Patate douce	Février à Juin

Source : Documents de la S.A.E.D.

4. La réalisation d'infrastructures hydrauliques et sociales de base

❖ Dagana

- 100 km de piste dans le Delta et des ouvrages de franchissement
- L'électrification rurale du Delta
- Les postes de santé
- Les rizeries à Ross - béthio
- L'adduction d'eau potable des villages du Kassack et autres
- Les poulaillers pour les femmes à Kassack

❖ Matam

- 80 km de piste
- Salles de classe
- L'électrification avec le renforcement de la centrale de Matam et le troisième fil conducteur régional
- Les postes de santé
- Les rizeries à Matam
- L'adduction d'eau potable des villages
- Les poulaillers pour les femmes

❖ Podor

- 200 km de piste
- L'électrification rurale de la Basse vallée (Aéré lao – Sakal)
- Les postes de santé
- Les rizeries à Aéré lao
- L'adduction d'eau potable
- Ouvrages de franchissement et de décrue
- Raccordement du Ngallenka au Doué

❖ **Bakel**

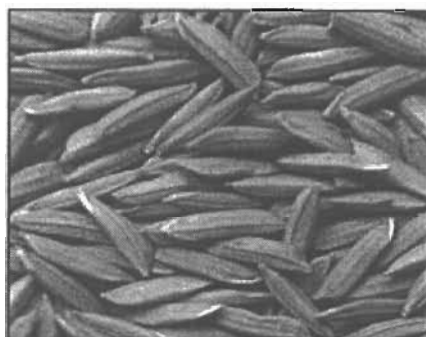
- 100 km de piste
- Les rizeries
- L'adduction d'eau potable

5. Programme de la filière riz

❖ **Paddy de qualité**

La S.A.E.D. appuie les cultivateurs pour qu'ils produisent aux rizières un paddy de qualité.

Photo 1.1 : Paddy de qualité

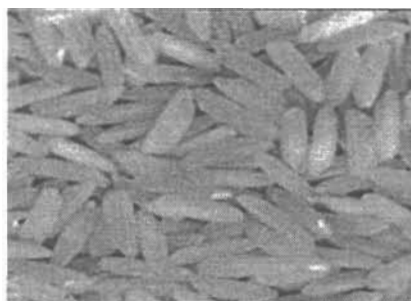


Source : Documents de la S.A.E.D.

❖ **Riz blanc de qualité**

Les rizières sont aidées par la SAED pour pouvoir atteindre leur objectif qui est de produire un riz blanc de qualité.

Photo 1.2 : Riz blanc de qualité



Source : Documents de la S.A.E.D.

❖ **Riz irrigué**

Photo 1.3 : Riz irrigué



Source : Documents de la S.A.E.D.

II. PRESENTATION DE L'UNITE DE DECORTICAGE

1. Investissement

La rizerie actuelle de Richard Toll a été mise en place en 1991 avec un investissement initial de l'Etat d'une valeur de 80 millions f CFA. Elle a fonctionné de 1991 à 2002.

2. La production

Les principaux produits de l'usine sont : le riz (brisé, intermédiaire, entier) et les sous produits (Niagass, Sankhal).

Du paddy au riz blanc :

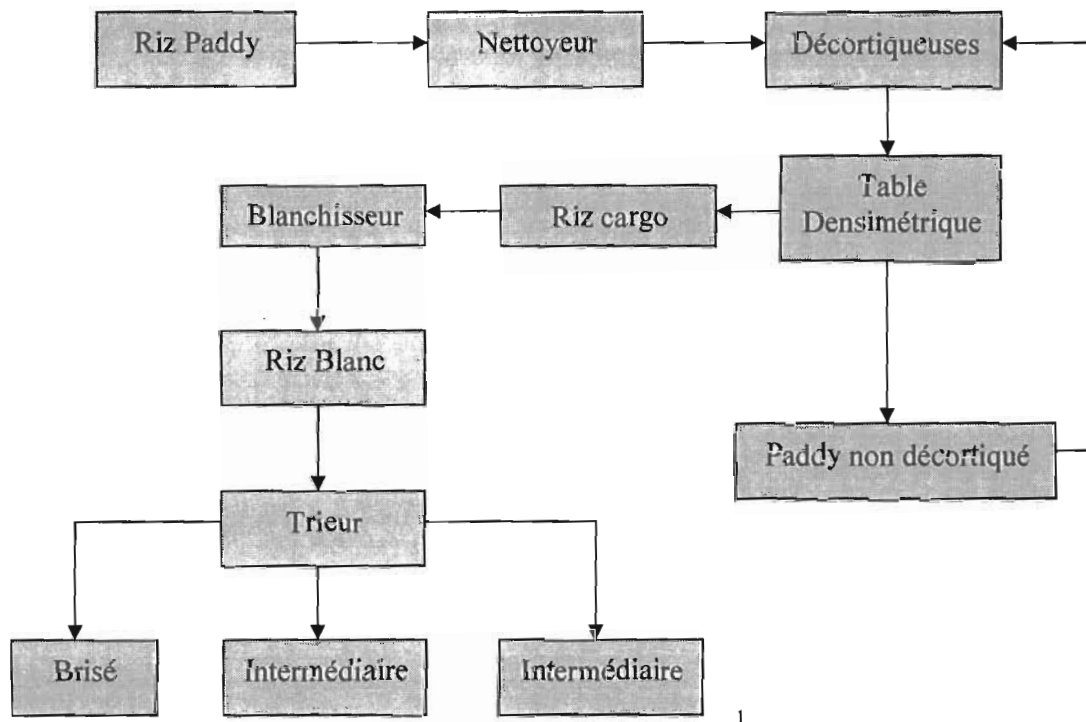


Figure 1.2 : Schéma de Transformation du paddy

Après récolte, le paddy (riz blanc + la balle) est mis dans des sacs et est acheminé vers la rizerie où une première pesée est réalisée sur le pont bascule qui a une capacité de 50 tonnes. Poids brut = camion+sacs+paddy.

Les sacs sont en propylène et sont fournis par SOFISac. L'excédent de paddy est gardé dans le grand magasin.

Un premier nettoyage assuré par le nettoyeur s'impose. Dans ce procédé le riz est convoyé et nettoyé d'où l'enlèvement des impuretés ; le paddy non mûr, des pierres etc....

Les déchets sont récupérés directement dans des sacs et acheminés vers les champs.

Sacs et déchets pesés $\Rightarrow$ 2ième pesée

$$1\text{ième pesée} - 2\text{ième pesée} = \text{poids du produit}$$

¹ Les figures et les tableaux dont nous n'avons pas donné la source proviennent de nous

A noter que les déchets du paddy sont transportés, manutentionnés et non payés donc non valorisés.

Le silo a une capacité de $5 \times 600 = 3000$ tonnes. C'est là où est versé le paddy déjà pesé sur le pont bascule au travers d'un entonnoir.

Puis le paddy brut est mis dans le silo constitué de cellules (au nombre de 5) de capacité $5 \times 600 = 3000$ tonnes, d'où il est véhiculé vers une chaîne transporteur vers les décortiqueuses (5).

Une fois le paddy usiné, il est envoyé vers la table densimétrique où le riz cargo se sépare du paddy non décortiqué. Cette opération est suivie du blanchissage et du triage, et c'est selon le diamètre du trieur qu'on obtient les différentes catégories de riz.

Notons aussi qu'à l'intérieur de l'usine l'arrivée du paddy se fait du haut vers le bas. L'usine compte 63 moteurs au total et toute l'énergie consommée par l'unité est produite par la SENELEC.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis d'une part de présenter le fonctionnement de la S.A.E.D. à travers ses différentes lettres de mission et d'autre part d'étudier les différentes parties de l'usine ainsi que leurs rôles.

La huitième lettre de mission de la S.A.E.D. 'Autosuffisance en riz horizon 2012-2015' sera d'un apport très favorable au développement du riz irrigué au Sénégal. Pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire d'avoir des processus de transformation du paddy fonctionnels et bien organisés. D'où la nécessité de déterminer les défaillances qui ont causé l'arrêt de la rizerie. C'est l'objet du chapitre suivant intitulé diagnostic global de l'unité.

CHAPITRE 2 : DIAGNOSTIC GLOBAL DE L'UNITE

INTRODUCTION

Le diagnostic est défini "comme une analyse ayant essentiellement pour objet de connaître si l'entreprise, ou une partie de l'entreprise, fonctionne bien ou mal, de déceler ses points forts et ses points faibles, de situer sa position par rapport aux entreprises de la même profession, enfin, d'évaluer son adaptation au milieu ainsi qu'à la conjoncture à long terme. Ou l'examen des « centres nerveux » de l'entreprise, centres de coûts et de rentabilité, en vue d'apprécier ses faiblesses et ses chances de succès et d'expansion."¹

Avant de mettre en marche l'unité, il est suggéré de lister toutes les anomalies qui ont abouti à son arrêt. Pour cela il faut revoir l'organisation interne et externe de l'entreprise.

Ce deuxième chapitre traite de cette question. Il y sera présenté les différentes méthodes utilisées, suivies du diagnostic de l'environnement (externe) puis de l'entreprise (interne).

I. ETUDE BIBLIOGRAPHIQUE²

1. Objectifs du diagnostic

Aboutir à la formalisation d'une réflexion stratégique sur le devenir de l'entreprise avec l'identification des actions prioritaires à engager.

En proposant une analyse complète et constructive de la situation de l'entreprise pour :

- déterminer les potentiels et les freins au développement,
- pour mesurer l'intérêt mais aussi les risques d'engager l'entreprise dans un projet, dans un processus d'évolution, etc....

¹ Il s'agit ici du site www.granddictionnaire.com

¹ Tiré du livre de Gérard GARIBALDI

2. Méthodes de diagnostic et d'analyse des résultats

2.1 Méthode de diagnostic

Cette méthode est une série de questions qui prend en compte toutes les composantes de l'entreprise (Stratégie, Production, Finance, Commercial, Personnel, Systèmes d'informations,...).

Elle utilise une série d'outils qui permettent aux spécialistes:

- de poser des questions détaillées afin de passer en revue l'ensemble des facteurs internes et externes. Par leur exhaustivité, ces questions obligent à un regard quasi-extérieur, le plus objectif possible pour s'extraire de la gestion quotidienne.
- de formuler à partir des réponses, une analyse synthétique de la situation.
- d'émettre les recommandations pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie ainsi définie.

2.2 Méthode d'analyse des résultats du diagnostic

Afin de pouvoir choisir la méthode d'analyse stratégique à utiliser, il est indispensable d'énumérer les différents cas d'analyses stratégiques existants et de trouver le plus adéquat.

Il existe deux grandes familles d'analyse stratégique que sont : l'analyse classique et l'analyse concurrentielle.

✓ L'analyse stratégique classique :

Connue aussi sous l'appellation d'« analyse d'Harvard », c'est une méthodologie qui a été conçue par des chercheurs de la Harvard Business School. Elle permet aux analystes de déterminer les compétences ou les manques de compétences de l'entreprise. En fait cela revient à étudier les « points forts » qu'elle détient et aussi à comprendre quels sont les freins qui ralentissent les mouvements de l'entreprise et qui sont de nature à l'empêcher d'échapper aux menaces présentes dans l'environnement, voire peuvent faire obstacle aux opportunités à saisir.

✓ L'analyse concurrentielle

C'est une démarche de Michael PORTER qui a pour but d'analyser le jeu concurrentiel pour permettre à l'Entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents.

Choix

Pour notre cas, nous choisirons la méthode d'analyse stratégique classique, du fait que l'entreprise n'a pas encore mis en place un plan de diagnostic pour répertorier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. De plus, il est impératif de faire une analyse stratégique classique avant de mettre en place une stratégie concurrentielle.

Choix de l'approche de l'analyse stratégique classique

Afin de mieux comprendre la méthode d'analyse classique, utilisons une représentation résumée de cette dernière par la figure suivante :

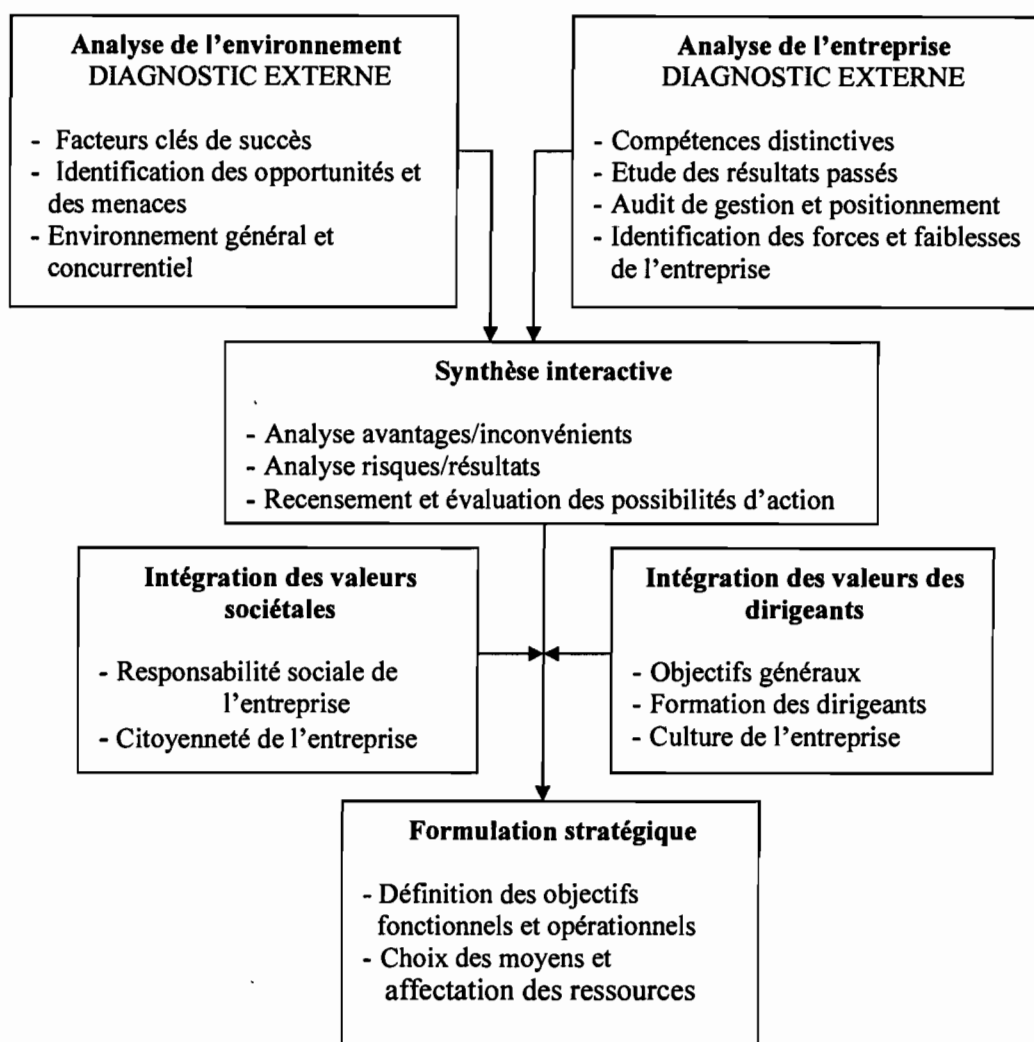


Figure 2.1 : Analyse d'Harvard

Source : Notes de cours GOP 2006

En interprétant la figure ci-dessus, nous voyons qu'il s'agit ici de mettre en évidence les possibilités d'action que peut avoir une entreprise

- Compte tenu des événements prévisibles dans l'environnement, qui sont porteurs d'opportunités mais aussi de menaces, d'où la détermination des facteurs clés de succès à maîtriser pour réussir,
- et des possibilités stratégiques de l'entreprise qui sont induites par les compétences qu'elle possède ou ne possède pas.

Par suite, les possibilités d'action devront être évaluées en prenant en compte les volontés des dirigeants. De là se déduiront, selon cette méthodologie, les choix stratégiques, les objectifs à se fixer, les politiques fonctionnelles et enfin les plans d'action.

A noter qu'il s'agit d'une méthode globale. En effet elle fut la première à être utilisée pour aider à la décision stratégique.

Parmi les approches de l'analyse stratégique, nous pouvons citer :

La matrice dite « TOWS », la matrice de MOFf, les « 7s » de McKinsey, la méthode du « PIMS » et le positionnement stratégique de l'entreprise (SPACE).

- **La matrice dite « TOWS » :**

Forces et faiblesses, une fois clairement comprises, il sera alors nécessaire de comparer les points « forts » et les points « faibles » de l'entreprise avec les menaces et les opportunités, présentes aujourd'hui ou à terme, dans l'environnement. Telle est la méthode proposée par un chercheur de l'université de San Francisco le professeur H. WEIHRICH. Il s'agissait pour lui de confronter et d'évaluer les alternatives stratégiques possibles à partir de ces comparaisons. Il a, ainsi, mis au point une matrice connue sous la dénomination de matrice de WEIHRICH ou matrice « TOWS » :

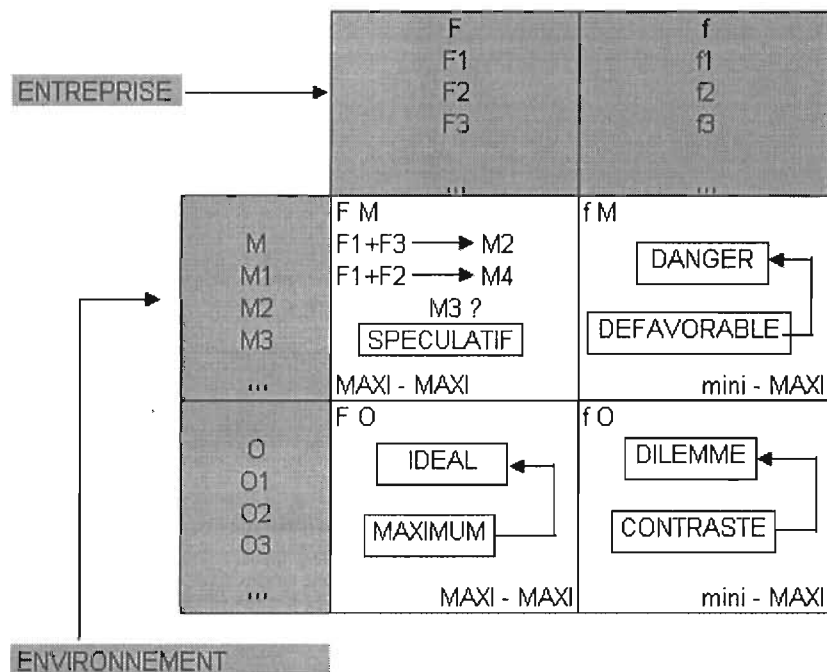
Threats - Opportunities - Weaknesses -Strengths

C'est-à-dire : Menaces – Opportunités – Faiblesses – Forces

Il s'agit de retenir, pour remplir la matrice, les éléments paraissant les plus importants et de les combiner les uns avec les autres, de préférence deux par deux, afin d'imaginer les attitudes

possibles pour l'entreprise dans chaque situation. On voit immédiatement le nombre et la complexité des situations à examiner. L'auteur définit ainsi les situations de chaque quadrant de la matrice.

Tableau 2.1 : Matrice de TOWS



Source : Gérard GARIBALDI

Une présentation simplifiée de ces comparaisons peut se faire en utilisant deux axes dans l'espace, par exemple :

- L'axe vertical : forces/faiblesses
- L'axe horizontal : opportunités/menaces

Le point de rencontre de ces deux axes représentant symboliquement le point d'équilibre (où les menaces et les opportunités s'équilibrent ainsi que les forces et les faiblesses).

▪ **La nouvelle matrice « MOFf » :**

Cette dernière matrice amène à définir 6 situations très différentes, au lieu de quatre dans le modèle de la matrice classique « TOWS ». En effet, construire une matrice, en lieu et place de la matrice classique « TOWS », permet d'imaginer les scénarios les plus probabilistes quant aux conditions de l'environnement dans lequel pourrait avoir lieu la concurrence.

Tableau 2.2 : Nouvelle matrice de TOWS

	F F1 F2 F3	f f1 f2 f3
SITUATION SPECULATIVE OM	1 LE JEU À CHANCE GAGNANTE	2 LE JEU À HAUT RISQUE
SITUATION IDEALE Om	3 LE PARADIS	4 LE DILEMME
SITUATION DANGEREUSE oM	5 LE PURGATOIRE	6 L'ENFER

Source : Gérard GARIBALDI

- *La position 1* est celle où l'entreprise peut mobiliser de réelles forces pour jouer face à la situation spéculative. Elle est baptisée « **JEU À CHANCE GAGNANTE** » puisque la notion de spéculation entraîne un comportement de joueur et de chance gagnante car l'entreprise peut user de ses points forts.
- *La position 2*, c'est lorsque le décideur choisit de se maintenir dans son secteur, même situation qu'à la position 2, mais avec un haut risque puisque l'entreprise ne pourrait présenter surtout que des faiblesses « **JEU À HAUT RISQUE** »
- *La position 3* met l'entreprise dans une situation d'exploiter ses forces dans une situation idéale puisque les opportunités sont fortes face aux menaces faibles : « **PARADIS** »

- *La position 4* met l'entreprise dans la même situation sauf qu'elle n'aurait que des points faibles pour saisir les opportunités : « **DILEMME** »
- *La position 5* est celle où l'entreprise est à même de pouvoir utiliser ses points forts en face d'une situation dangereuse puisque présentant plus de menaces que d'opportunités. Elle pourra sans doute survivre et s'adapter mais dans la souffrance : « **PURGATOIRE** »
- *Enfin la situation 6* est celle où l'entreprise n'aurait à opposer que des faiblesses en face d'une situation dangereuse. C'est bien entendu le pire des scénarios possibles pour l'entreprise : c'est « **L'ENFER** ».

▪ **Les « 7s » de McKinsey :**

Cette méthode proposée par McKinsey présente l'avantage d'étudier simultanément plusieurs niveaux. Elle peut se présenter sous la forme du schéma suivant s'appuyant sur :

- Stratégie (objectifs, plans d'actions, comment utiliser les ressources au mieux dans un certain environnement...),
- Structure (organisation, nombre de niveaux hiérarchiques, délégation...),
- Systèmes (procédés, procédures, règles instituées et régulièrement suivies...),
- Staff (personnel) : (les spécialistes, les métiers des hommes..),
- Skills (compétences) : (distinctives par rapport à celles des concurrents),
- Style : (culturel, techniques et comportements en termes de management, style de direction...),
- Shared values (valeurs communes): (Principes, concepts moraux, philosophiques et même spirituels que partagent les membres de l'entreprise).

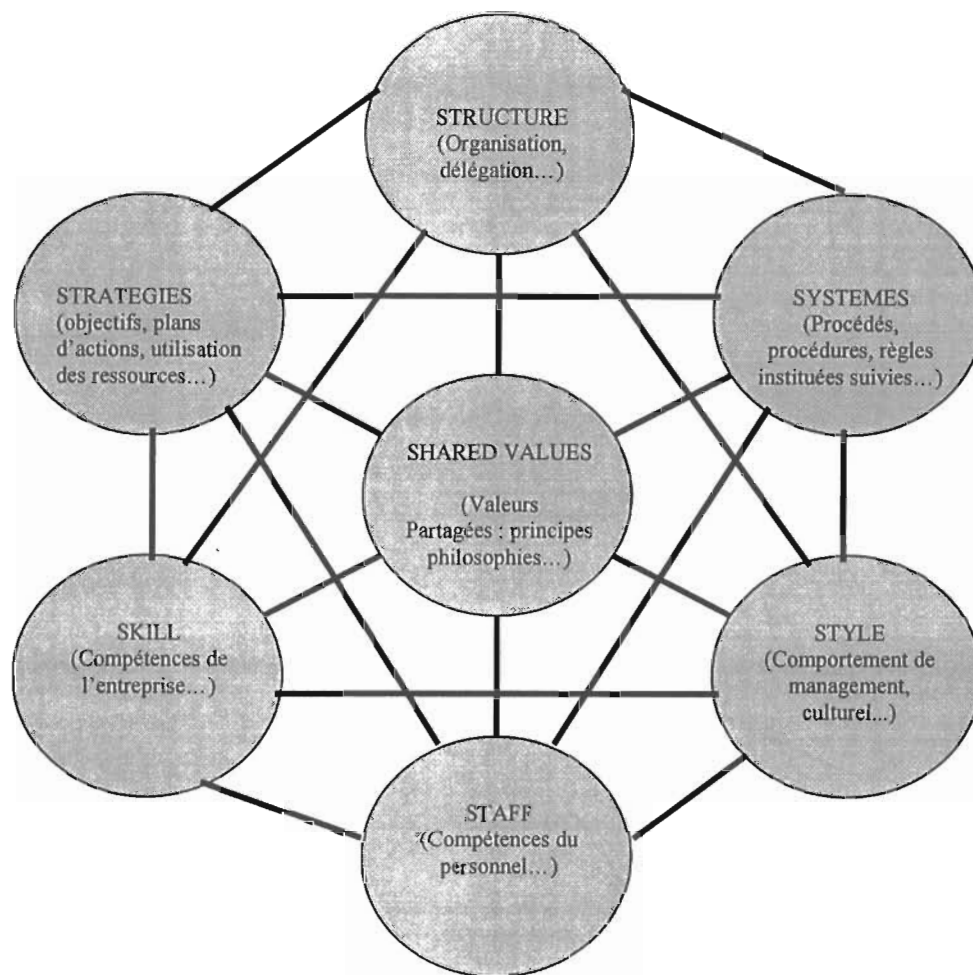


Figure 2.2: Approche des « 7s » de McKinsey

Source : Gérard GARIBALDI

Il ne faut sans doute pas réellement, considérer les « 7s » de McKinsey comme une méthode d'analyse mais plutôt comme une approche style « check list » permettant de :

- décrire tous les aspects clés de l'entreprise pour réfléchir sur le plan stratégique,
- donner du poids à des facteurs ; les uns concrets (stratégie, structure...), les autres non concrets (valeurs partagées...), sans en oublier aucun, ni en privilégier aucun.

Les « 7s » de McKinsey demeurent un outil précieux pour insérer la dimension « humaine » dans l'analyse stratégique. C'est un fait que les outils présentés jusqu'alors ont vraiment peu permis de faire. Or cette dimension deviendra primordiale lorsque l'entreprise aura à construire et à mettre en œuvre les plans d'action pour réussir le « COMMENT ? ».

Cette méthode marche lorsqu'on effectue des choix stratégiques pour en valider toutes les conséquences et vérifier leur adéquation par rapport à l'entreprise.

▪ **La méthode du « PIMS » (Profit Impact of Market Strategy)**

Le « PIMS » est une méthode d'analyse stratégique qui a été pensée vers la fin des années 50 et le début des années 60 à la demande de GENERAL ELECTRIC. Ce très grand groupe d'origine américaine a senti le besoin de procéder à des études sérieuses pour tenter d'explicitier, mathématiquement, très clairement les raisons « génériques » pour lesquelles certaines entreprises étaient plus « gagnantes » que d'autres, et ce quel que soit le secteur économique, voire même la taille de l'entreprise.

Le PIMS est donc une approche d'« ingénieur » qui se veut exhaustive.

A la base de la méthode se trouve la volonté de recherche d'un modèle de prévisions des performances futures à partir notamment « du déjà réalisé ». Ce modèle a nécessité l'étude, en détail, de plusieurs centaines d'entreprises et d'activités différentes. Aujourd'hui ce sont plus de 4500 entreprises nord-américaines, japonaises et européennes et plus de 3000 domaines d'activité qui sont concernés. Pour cela des équipes passent dans ces entreprises, plusieurs jours si nécessaire, pour relever les informations constituant la base de données stratégiques.

Le PIMS se fixe une triple vocation :

- gérer une base de données reflétant les activités passées des membres,
- découvrir, à partir de ces données, les lois du marché,
- fournir ces éléments aux cotisants.

Cette base, de données stratégiques permet de tirer des moyennes. La « moyenne » devient la norme : le PAR (terme pris au domaine du golf).

On voit, tout de suite, une des limites de la méthode :

La « moyenne », ne représente, en aucun cas, un jeu gagnant.

Comment fonctionne le PIMS ?

Dans une première étape, on entre dans la base de données stratégique et pour une entreprise ; déterminer :

- les données de l'entreprise cliente,
- la définition des segments stratégiques,
- l'appréciation de la qualité relative,
- les données du marché,
- les données financières,

Puis, ces informations sont croisées avec celles contenues dans la base de données. Ces croisements permettent de fournir à l'entreprise cliente :

- des résultats : ROI, productivité, etc.
- une évaluation des niveaux appropriés d'investissement en termes de R & D et de frais commerciaux,
- des enseignements à tirer, en termes de tactique, par comparaison avec des entreprises semblables,
- l'analyse du portefeuille,
- l'évaluation par rapport aux concurrents.

Il faut, néanmoins, savoir que les concepts utilisés par le PIMS lui sont personnels et que les comparaisons avec les résultats de l'utilisation d'autres outils doivent être faites avec précaution.

Le modèle PIMS a identifié une quarantaine de facteurs pouvant influencer la rentabilité des secteurs et à les regrouper en quatre catégorie.

- L'environnement économique,
- La position concurrentielle de l'entreprise,
- La structure du processus de production,
- Les allocations des ressources.

On peut noter que ce regroupement est parfaitement valable pour toute analyse stratégique et pour toute entreprise.

Le PIMS a surtout mis en valeur l'importance de la notion de ROI (Return On Invest), le retour sur les investissements que l'on peut représenter par la formule :

$$ROI = \frac{\text{résultat courant} + \text{frais financiers} + \text{impôts}}{\text{capitaux utilisés}} \quad (2.1)$$

Moyenne calculée en quatre années, avec comme base de calcul :

- pour les capitaux utilisés, la somme des immobilisations et des besoins en fonds de roulement. Le BRF étant, ainsi déterminé, comme la somme des stocks et des crédits clients diminués des crédits fournisseurs.

Par ailleurs le PIMS a mis en lumière ce qu'il considère comme les paramètres ayant l'influence la plus forte et la plus directe sur la rentabilité, ce sont :

- l'intensité du capital :
Plus la rotation du capital est forte et plus la rentabilité est forte ; ce qui a pour corollaire qu'un investissement à faible rotation n'a de sens pour une entreprise que si les atouts de celle-ci sont très conséquents. En théorie, ceci favorise la sous-traitance pour n'intégrer, en interne, que l'assemblage.
- la croissance du marché :
Elle est favorable à la rentabilité et défavorable au cash flow.
- la part du marché :
Le PIMS considère que la rentabilité croît avec la part du marché (phénomène dû à la maîtrise de l'effet de l'expérience).
- la productivité :
La rentabilité évolue dans le même sens que le ratio « valeur ajoutée par personne dans l'entreprise »,
- la qualité relative du produit :
La rentabilité évolue en fonction de la qualité vendue, la qualité relative étant obtenue en faisant la différence entre le pourcentage du nombre de produits vendus à qualité supérieure à celle des concurrents et ce même pourcentage pour les produits vendus à qualité inférieure (c'est le jugement des clients qui compte ; par ailleurs le terme de produit englobe le produit physique lui-même et les services qui lui sont éventuellement associés).

Les travaux du PIMS permettent de mettre en évidence des corrélations qui semblent aujourd'hui connues et acceptées par tous, ce qui n'était pas le cas à l'époque. C'est donc une méthode pour, notamment, comprendre le passé et comparer les résultats de son entreprise relativement par rapport à ses concurrents.

Cependant le PIMS a tiré « neuf » conclusions générales des études passées, qui semblent aujourd'hui admises et que l'on peut résumer ainsi :

- « La situation d'une industrie peut généralement se prévoir ;
- Ces situations se ressemblent car elles aux mêmes lois du marché ;
- Ces lois déterminent environ 80 % des écarts constatés entre les résultats d'opération des différentes industries ;
- Il y a neuf facteurs influençant profit et cash flow net ;
- L'exploitation de ces neuf facteurs d'influence est complexe ;
- Les caractéristiques du produit n'ont pas d'influence ;
- Les effets espérés des particularités stratégiques d'une industrie ont tendance à s'affirmer avec le temps ;
- Les stratégies sont gagnantes si leurs fondements sont bons et perdantes s'ils sont mal fondés ;
- La plupart des signaux d'alarme stratégiques clairs sont solides. »

En définitive, si le choix a été fait, de présenter cette méthode à l'intérieur de ce chapitre c'est parce que le PIMS fournit des règles, permettant d'enrichir la réflexion stratégique mais à un coût qui n'est pas neutre, et sous certaines conditions d'équivalence des segments stratégiques par rapport à ceux de ses concurrents.

▪ Le positionnement stratégique de l'entreprise

En anglais « SPACE » (Strategy Position and ACtion Evaluation) : Positionnement Stratégique et Evaluation des Actions.

Ainsi que l'on pourra le comprendre, elle est riche d'enseignements pour valider les choix faits.

Elle a été conçue par un groupe de chercheurs, qui ont mis en évidence qu'à côté de la « position concurrentielle » et de l'« attrait du secteur », il était nécessaire de considérer deux autres facteurs :

- La stabilité de l'environnement,
- Et la force financière.

Ils ont construit un système à deux axes, chacun d'entre eux étant gradué à l'opposé par rapport au point zéro pour pouvoir supporter deux facteurs. La cotation des quatre facteurs devra tenir compte de cette particularité de construction. Pour cela on utilisera :

- la valeur « maxima » pour une « force financière» et un « attrait du secteur » qui sont élevés,
- et à l'opposé, la valeur « minima », c'est-à-dire : négative, pour les deux autres facteurs quand ils sont forts.

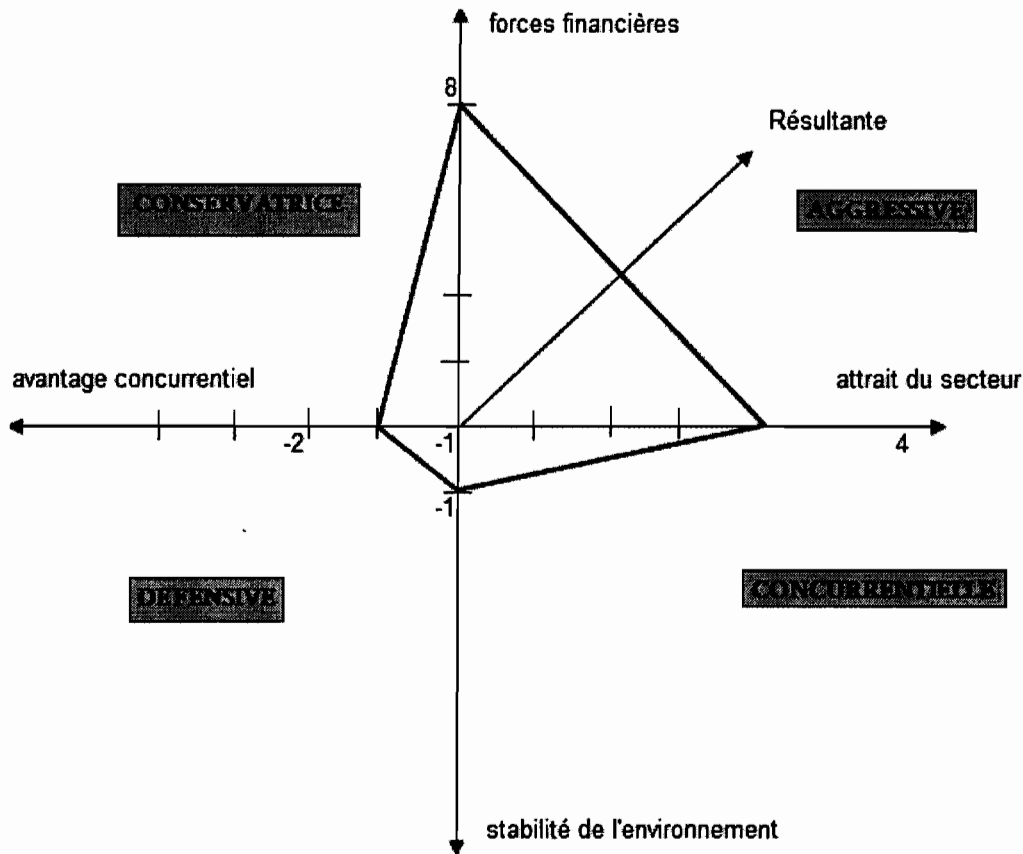


Figure 2.3 : Système à deux axes du modèle SPACE

Source : Gérard GARIBALDI

Ce système à deux axes définit quatre quadrants ; la résultante des cotations permet de tracer la « résultante ». La position occupée par l'entreprise, à l'intérieur d'un de ces quadrants, permet de vérifier que les choix d'action actuels sont bien pertinents pour assurer la survie et que l'entreprise possède les compétences et ressources nécessaires.

Le tableau, ci-après, permet de voir ce qui est préférable dans chaque quadrant :

Tableau 2.3: Préférence dans chaque quadrant du modèle SPACE

CONSERVATRICE	AGGRESSIVE
Sélection de produits	Saisie des opportunités
Sélection des marchés	Renforcement des parts de marché
Réduction des coûts	Acquisitions
Recherche de nouveaux marchés	Concentration des ressources sur
Développement de nouveaux produits	production complémentaire
DÉFENSIVE	CONCURRENTIELLE
Retrait progressif	Accroissement des ressources financières
Réduction des coûts	Augmentation de la force de vente
Arrêt des investissements	Amélioration des lignes de produit
Diminution des capacités de production	Accroissement de la productivité
	Réduction des coûts
	Maintien de l'avantage concurrentiel

Source : Gérard GARIBALDI

On peut, à partir de là, comparer ce qui a été fait et en déduire la qualité des mouvements stratégiques passés.

Choix

Concernant les 7s de McKinsey, il est à noter qu'il s'agit plutôt d'une approche style « check List » qu'une méthode d'analyse stratégique proprement dite. Mais il est à considérer implicitement car étant le seul intégrant le facteur humain. Quant' au PIMS, il est utilisé par des spécialistes ayant une base de données stratégique qui leur permet de tirer des moyennes. Cette moyenne ne représente en aucun cas une chance gagnante. Le SPACE est une méthode plutôt mathématique et théorique prenant principalement en compte la stabilité de l'environnement et la force financière. Dans notre cas où l'entreprise est à l'arrêt, on ne peut pas parler de force financière. Afin de faire des choix de manœuvres stratégiques, nous allons utiliser la confrontation des actions possibles avec les objectifs généraux de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, nous utiliserons un modèle axé sur l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise d'une part, sur l'identification des opportunités et menaces d'autre part connu sous l'acronyme « S.W.O.T. » car ayant les mêmes orientations que l'approche « MOFf » mais plus simple à utiliser dans notre cas où il s'agit d'une entreprise en arrêt.

3. Schéma et itération du diagnostic

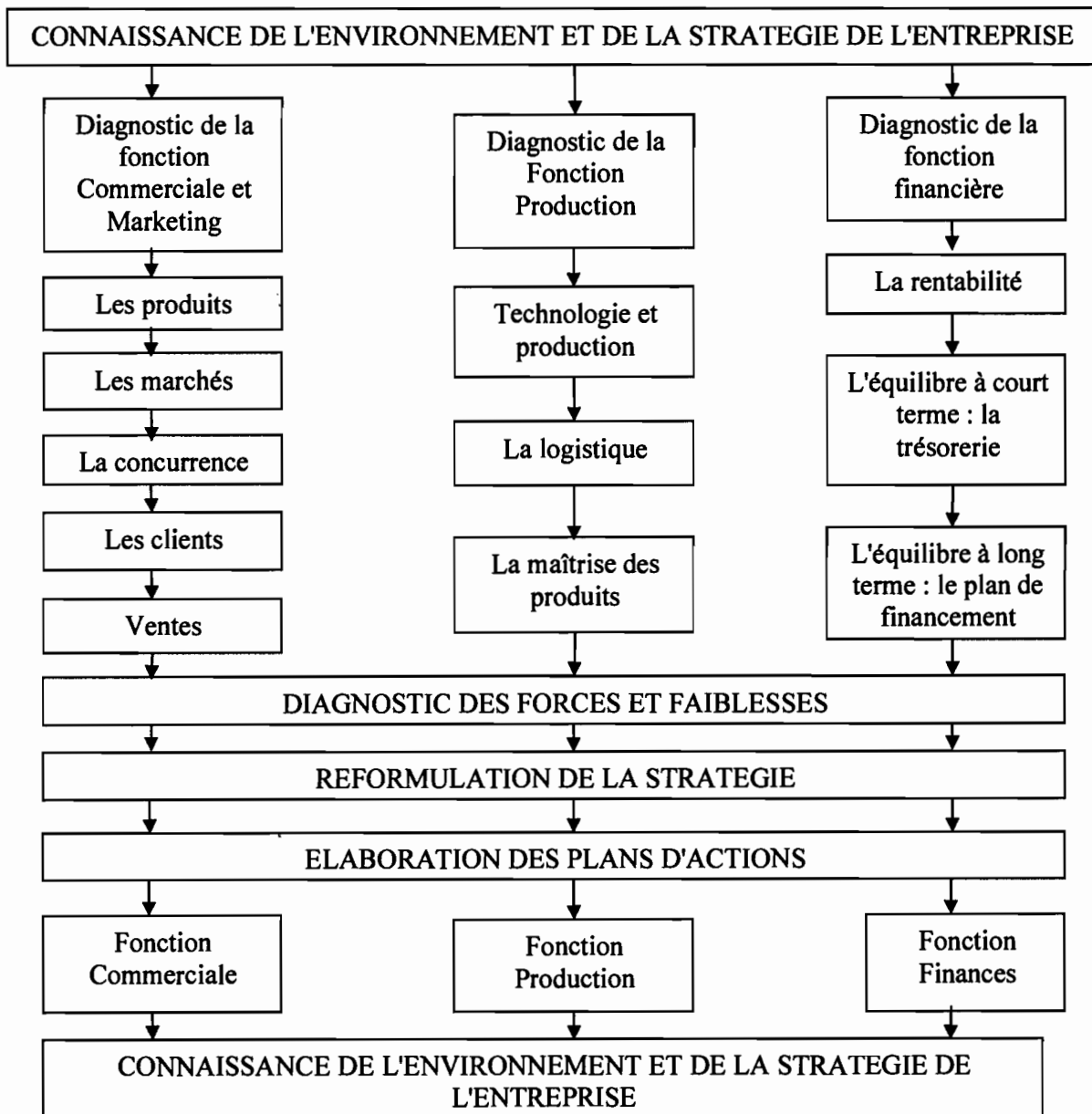


Figure 2.4: Schéma d'itération du diagnostic

Source : AAA conseils ¹

¹ Nous avons modifié ce tableau qui était présenté dans le rapport du séminaire des 21, 22 et 23 juillet 20004, organisé par AAA conseils à l'hôtel Méridien

II. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SA STRATEGIE (DIAGNOSTIC EXTERNE)

1. Description et analyse du secteur d'activité

Notons que l'unité de décortilage de Richard TOLL est la première rizerie de la vallée installée par la S.A.E.D. Les produits de la société étaient composés de deux catégories : ceux issus du décortilage (le riz entier, le riz intermédiaire et le riz brisé) et les sous produits (« SANKHAL » et le « NIAGASS »). Le décortilage du paddy représentait 80 % de l'activité de l'entreprise donc l'activité de base car en dehors du décortilage, l'entreprise fournissait des services ; de transport de marchandises et d'alimentation. La société se situe dans le marché de l'agro-industrie à cause de son activité de base. L'évolution du marché est très lente du fait d'un manque d'investissement et de fonds de commercialisation. Au début, l'entreprise était leader dans ce domaine mais compte tenu de la concurrence « déloyale » du riz importé et de la mauvaise organisation au niveau de la filière du riz local, l'entreprise est devenue suiveuse. Ses marchés annexes sont : l'agriculture, l'élevage, et la pêche et ses marchés concurrents sont dominés par les commerçants importateurs de riz. La filière riz local est administrée par un comité (C.I.RIZ.) « Comité Interprofessionnel du RIZ local » qui comprend les producteurs, les riziers et les autres prestataires : à savoir Service Semencier, les préparateurs de sols, les fournisseurs d'intrants (engrais, pesticides etc....), L'I.S.R.A. et l'Etat. Le poids de l'entreprise dans la filière riz est très important à cause de sa capacité nominale qui est de 6 t/h de paddy, néanmoins l'usine ne produisait que 3,5 à 4,5 t/h. Enfin le marketing du riz local est mauvais du fait que ce riz n'est connu que dans les milieux les plus avancés du pays. Dans les grandes villes comme Dakar et Thiès qui comptent à eux seules le tiers (1/3), du marché on connaît à peine le riz local.

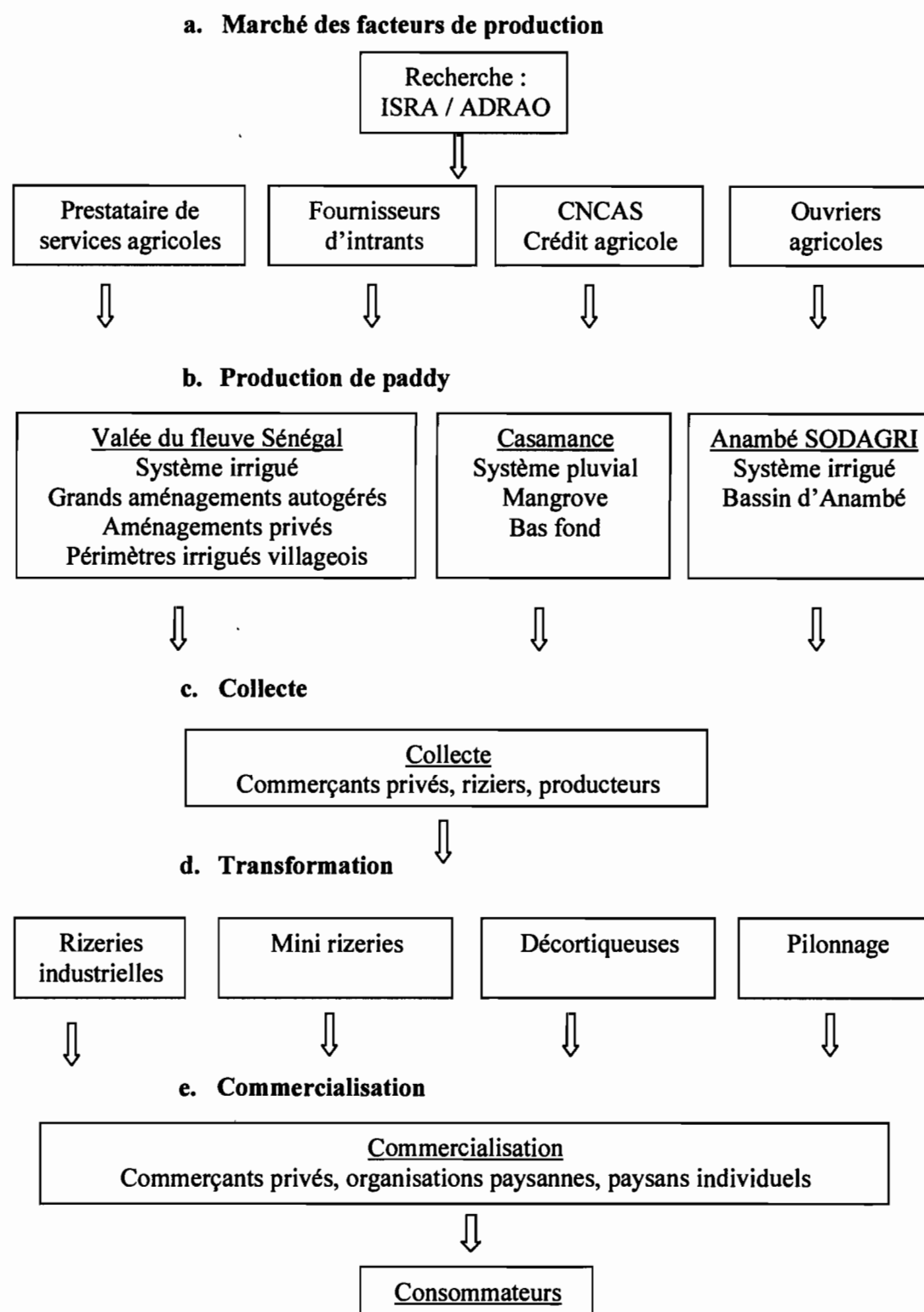


Figure 2.5 : Présentation de la filière (avec ses différentes composantes)

Source : Bibliothèque de l'I.S.R.A.

2. Identification des menaces et des opportunités

L'environnement en général et la conjoncture sont de nature à freiner le développement de l'activité de l'entreprise. La riziculture irriguée exige des moyens substantiels pour la réalisation des infrastructures hydro agricoles, et cela combiné avec la sous utilisation des usines de transformation, l'absence effective de double culture, la taxe faible de rendement moyen à l'hectare (2.5 tonnes); le tout représente une menace réelle. De ce fait, l'approvisionnement en riz importé n'est pas interrompu ce qui fait que les prix restent stables, contrairement au riz local qui se fait rare pendant les mois de Novembre, Décembre et de Janvier. Le manque de fonds de commercialisation au niveau de la filière combiné au taux de remboursement très faible du crédit octroyé par la C.N.C.As aux producteurs, entraînent une production minimale de paddy. Cette année l'Etat a décidé d'assister la filière pour assurer une autosuffisance alimentaire en riz local à moyen terme et différentes réunions tenues ça et là inspirent un optimisme mesuré.

3. Examen de la clientèle

L'entreprise disposait d'un fichier clients d'usage courant dont le comptable était le responsable. Ce fichier contenait toutes les informations utiles à l'entreprise : situation des commandes, règlement, périodicité, quantité commandé par type de produit (riz brisé, entier, intermédiaire), délais de règlement etc.... Les principaux clients de la société sont : des commerçants, des groupements féminins, l'Etat (commissariat de la sécurité alimentaire), P.A.M. (Programme Alimentaire Mondiale), des clients privés (C.S.S./S.A.E.D etc.). Notons que, les commerçants locaux représentent 60 % du C.A., les autres c'est selon les circonstances. L'entreprise enregistrait une cinquantaine de clients (52). Son premier client représentait 15 % du C.A., ses cinq premiers clients 26 % du C.A. et 21 clients ont 50 % de son C.A. L'évolution du nombre total de clients sur les 3 dernières années avant arrêt est négative. La qualité du produit et le prix sont les éléments de motivation d'achat de la clientèle. Une étude de clientèle, d'image ou de notoriété durant le fonctionnement de l'usine n'était pas réalisée. Sa clientèle est très fidèle. La clientèle demandait l'instauration de nouveaux produits ou services par exemple la création de « boutiques témoin ». Les clients manifestaient verbalement ou par écrit leur satisfaction lors des séances de travail. L'indice de satisfaction utilisée était la régularité au niveau des commandes et c'était réalisé à l'interne.

L'insatisfaction est traitée en tenant compte des éventuelles suggestions de la clientèle. L'entreprise fait de la prospection de la clientèle dont la responsabilité incombe au chef du service commercial. Les différents moyens de prospection utilisés sont : la proximité et la presse (radios et journaux). Les conditions de règlements de négociation avec les clients sont plus dures que celles pratiquées par leurs concurrents.

4. Analyse des fournisseurs

Leurs fournisseurs sont en général les producteurs de paddy (paysans). Ils sont liés par un contrat. Leur nombre est variable. La société fait affaire soit à des organisations paysannes (G.I.E., Union, Fédération...) ou à des opérateurs économiques privés. Ils sont motivés à travers un bon contrat d'achat.

A noter que la fourniture en matière première est plutôt handicapée par un manque de moyens des riziers. Par conséquent :

- ✓ pendant les périodes de récolte, les paysans sont obligés de vendre une partie de leur produit à des mauritaniens alors que nos riziers en ont besoin. De plus ce riz largement subventionné par l'Etat est vendu à l'extérieur ce qui constitue une perte pour notre pays.
- ✓ pendant les fêtes de Décembre, les agriculteurs sont contraints de bazarder leur récolte auprès de ces mêmes maures pour satisfaire les besoins de leurs familles.

5. Evaluation de la concurrence

Les atouts des concurrents sont : disponibilité et abondance de la matière première (paddy) et leurs faiblesses sont le manque d'équipements et de personnel performants. Celui qui réussit, c'est celui qui a un bon outil industriel, de bons ouvriers et qui a une matière première disponible pour assurer pleinement la capacité du rendement de son unité de décorticage. Celui qui stagne, c'est celui qui ne réussit pas à réunir ces exigences car ne disposant pas de moyens. La plupart des concurrents ont axé leur politique sur le prix mais non sur la qualité ou sur l'image de marque. Leurs perspectives d'évolution sont énormes s'ils s'organisent. Leurs projets ne sont pas connus au niveau de l'entreprise. Il existe des phénomènes de concentration ou d'entente. Les concurrents ont des liens privilégiés avec des réseaux.

Soulignons aussi que le riz local est dominé par le riz importé. Cependant cette domination du riz importé est due à plusieurs facteurs. Il y a d'abord que la production locale ne permet de satisfaire qu'un cinquième (1/5) de la demande nationale en riz, ce qui fait que la population sénégalaise connaît mieux le riz importé que le riz local. Ensuite il y a aussi que le riz local n'est pas de bonne qualité comparé à ce riz. Cette mauvaise qualité est due au fait que la brisure n'est pas nette, la commercialisation se fait en mélangeant les différentes brisures, la blancheur du riz local est inférieure à celle du riz importé. Les caractéristiques intrinsèques du riz, c'est-à-dire la facilité de préparation, la teneur en eau et en huile font défaut pour le riz local. En outre, il y a le fait que les facteurs clés d'une bonne commercialisation font défaut comme l'emballage et la propreté du riz dans les différents points de vente.

6. Règlementations

Par l'intermédiaire de la S.A.E.D. et le ministère du commerce, la profession publie régulièrement des données chiffrées. L'entreprise les a en connaissance et les étudie minutieusement. La société est affiliée au syndicat professionnel de l'agro industrie alimentaire corps gras et au groupe de travail l'association des riziers du Nord. En matière de réglementation, la vraie contrainte est financière. En effet, la taxe imputée au produit (riz blanc) est incompréhensible.

7. Synthèse de l'environnement

Tableau 2.4 : Synthèse de l'environnement

OPPORTUNITES	MENACES
- Assistance de la filière par l'Etat pour assurer une autosuffisance alimentaire en riz local d'ici 2015 - Clientèle très fidèle - Demande de riz très forte - Manque d'équipements, de personnels performants et d'organisation des concurrents (décortiqueuses artisanales). - Mauvaise politique des concurrents (basée sur le prix)	- Evolution du marché très lente - Coût de production du paddy élevé - La quantité de paddy produite est petite - La concurrence « déloyale » du riz importé - Offre clientèle non diversifiée - Marketing du riz local mauvais - Moyens de prospection très limités - Fournisseurs non stables - Manque de confiance des fournisseurs - Disponibilité et abondance du paddy (les décortiqueuses artisanales) - Manque d'informations sur la politique des concurrents - Vente de riz au client mauritanien - Domination du riz importé - Approvisionnement en riz importé non interrompu - Riz local rare à certaines périodes de l'année

III. ANALYSE DE L'ENTREPRISE (DIAGNOSTIC INTERNE)

1. Organisation commerciale

1.1 Organigramme

La société ne dispose pas de Direction commerciale proprement dite. La fonction commerciale est assurée d'abord au niveau des deux unités de décortilage de Richard Toll et Ross Béthio puis centralisée au niveau directionnel.

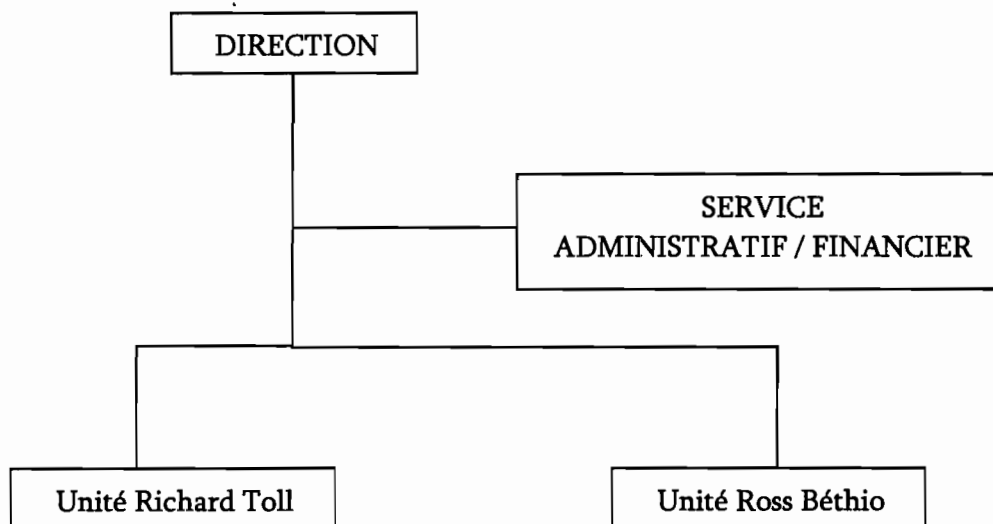


Figure 2.6 : Organigramme de la fonction commerciale

Source : Documents de la rizerie

1.2 Distribution

L'entreprise ne disposait pas de circuits de distribution. En effet l'entreprise voulait d'abord mettre en place des réseaux de distribution avant d'envisager de vendre ses produits ou services via internet ou autre forme moderne de vente.

1.3 La force de vente

Comme pour les canaux de distribution, l'entreprise ne dispose pas d'équipes de vente telles que concessionnaires, agents ou représentants.

1.4 Synthèse de l'organisation commerciale

Tableau 2.5 : Synthèse de l'organisation commerciale

FORCES	FAIBLESSES
- Néant	-Aucune organisation commerciale (pas de direction commerciale ni de circuits de distribution ni d'équipes de vente).

2. L'action commerciale

2.1 La communication

La société utilisait comme moyen de communication la téléphonie. Elle ne dispose pas de site Internet. L'entreprise souhaite véhiculer auprès de ses clients une production de qualité. Sa volonté est de nouer avec ses fournisseurs une relation de confiance. L'un de ses objectifs est de devenir un des piliers dans le décortilage et la vente de riz au Sénégal. Son marketing est principalement basé sur le produit (la qualité).

2.2 La promotion des ventes

Sous la proposition de la S.A.E.D., l'entreprise a participé aux différentes foires organisées au Sénégal et dans la sous région. La société a cherché à faire connaître ses activités et elle a procédé à une sensibilisation concernant les avantages du riz local. Ces différentes dépenses ne sont pas bien contrôlées.

2.3 La qualité de service

L'entreprise n'est pas certifiée ISO, néanmoins avec les nouveaux objectifs fixés, les dirigeants pensent mettre en place une démarche de certification. Les incidents qui occasionnent des litiges, ou affectent l'image de l'entreprise sont en général liés à la mauvaise qualité du produit.

2.4 Synthèse de l'action commerciale

Tableau 2.6 : Synthèse de l'action commerciale

FORCES	FAIBLESSES
- Appui de la S.A.E.D. (l'Etat) dans la promotion des produits par la publicité - Bonne ambition de satisfaire sa clientèle et ses fournisseurs - Certification ISO en voie.	- Moyens de communication limités et non modernisés. - Marketing du produit très restreint - Dépense de marketing non contrôlées - Certification ISO à mettre en place

3. Diagnostic production

L'analyse des procédés nous a permis de remarquer que la chaîne de production était trop longue (Environ 45 minutes). Actuellement l'entreprise utilise des décortiqueuses à meules, ce qui confère au produit une qualité moindre. Notons aussi un manque d'automatisation de la chaîne de production : l'extinction des moteurs se fait manuellement, certains moteurs fonctionnent à vide. Le manque d'étanchéité du silo fait perdre à la société une partie de la production en période d'hivernage.

3.1 Management des ressources de production (MRP)

L'organisation de la production est jusque là informelle. Cependant, les différentes composantes de l'entreprise s'y retrouvent d'autant plus qu'elle a réalisé un C.A. de 50 millions. De ce fait, la société ne dispose pas de PIC (Plan Industriel et Commercial) ni de PDP (Plan Directeur de Production) ni d'un MRP (Manufacturing Resource Planning).

3.2 Typologie de production

La production de l'entreprise est basée sur le riz. La société fonctionne en deux quarts de travail, ainsi l'usine endosse une prime fixe. L'entreprise est liée avec ses clients par une relation du type : décortiquage, stockage et vente. L'unité est organisée en lignes de fabrication. Elle ne possède pas de graphiques de flux.

3.3 Fonctions, documents techniques et contraintes

L'entreprise ne dispose pas de département de méthodes. Le produit final (riz blanc) peut se présenter sous trois formes : riz entier (sahel), riz intermédiaire et riz brisé. Il n'existe pas de base de données pour gérer la production et la maintenance.

3.4 Gestion des contraintes

Il n'existe pas de goulots d'étranglements. Notons aussi que les temps de fabrication sont estimés.

3.5 Gestion de production et systèmes d'informatiques

L'entreprise ne possède pas de systèmes informatiques de gestion de la production.

3.6 Gestion de la qualité

La qualité des produits est déterminée par le feed-back des clients. Comme il a été mentionné plus haut, l'entreprise ne possède de certification ISO.

3.7 Gestion de stocks

L'état du stock est connu à tout moment du fait que l'activité de l'entreprise consiste à produire et à vendre. Actuellement sur le marché, la demande est supérieure à l'offre ce qui implique une durée de stockage très petite. Le coût de stockage n'est pas très important du fait que le produit ne demande pas de mesures particulières de stockage. L'approvisionnement est de type saisonnier car le paddy est collecté au niveau des paysans après les cultures d'hivernage et de contre saison chaude.

3.8 Les relations entre fournisseurs et sous-traitants

Une relation de confiance existe entre l'entreprise, ses sous-traitants et ses fournisseurs qui sont en nombre variable car constitués de groupements.

3.9 La mesure de la performance

Le chef de la production gère sa chaîne de production par un tableau tenu de manière informelle c'est-à-dire sans utilisation de méthodes techniques ni de logiciels de gestion.

3.10 Synthèse de production

Tableau 2.7 : Synthèse de la fonction production

FORCES	FAIBLESSES
- Organisation informelle (cependant toutes les composantes s'y retrouvent) - Inexistence de goulots d'étranglements - Estimation des temps de fabrication - L'état du stock est connu à tout moment - Durée de stockage très petite - Relation de confiance entre l'entreprise et ses sous-traitants et ses fournisseurs.	- Chaîne de production trop longue - Utilisation de décortiqueuses à meules - Prime fixe d'électricité endossée - Manque d'automatisation - Manque d'étanchéité du silo - Organisation informelle de la production - PIC, PDP et MRP inexistant - Production non diversifiée - Organisation en lignes de fabrication sans de graphiques de flux - Production non informatisée - Méthode de gestion de la qualité non spécifiée. - Approvisionnement irrégulier - Tableaux de bord remplis de manière informelle. - Facteur de puissance très petit ($\cos \varphi = 0,71$)

4. Diagnostic financier

5.1 Organisation financière

Le capital est constitué d'un financement de l'état d'une valeur de 80 millions de f CFA d'où une évolution à long terme. La gestion financière de l'entreprise est plus ou moins maîtrisée cependant elle n'est pas faite dans les règles de l'art. De plus la société ne fait pas appel à des conseillers extérieurs.

5.2 Gestion des comptes clients

La condition générale de vente est basée sur le prix de revient du produit et de ce fait, les prix de vente sont pratiquement uniformes. La production n'est pas faite sur commande. Les créances sont recouvertes à travers des chèques ou en espèces.

5.3 Le bilan : (2001) dernier bilan avant arrêt.

C'est un document résumant à une date donnée d'une part l'origine des moyens mis en œuvre, d'autre part l'emploi qui en a été fait. Il est établi après la clôture de l'exercice (31 décembre). Il permet de mesurer le patrimoine de l'entreprise.

$$\text{Patrimoine} = \text{Biens} + \text{Créances} - \text{Dettes}$$

L'entreprise a fait un rapport provisoire pour constater l'état financier de l'exercice de 2001. Ce document a été rédigé précisément en mai 2001, ce qui ne pouvait pas faire l'objet d'un bilan. Dans ce rapport le responsable a listé les ressources et leurs emplois pour en tirer un résultat net de l'exercice à mi parcours, de plus certains éléments pertinents du bilan tels que le capital, les immobilisations etc.... n'y figuraient pas. Et Ainsi, nous avons pu constater une perte de 10 681 484 f CFA.

5.4 Le compte de résultat

Les observations du compte de résultat nous permettent à mi parcours de mesurer les performances de l'entreprise et de faire le point sur sa gestion. Ce compte de résultat a été établi en mai 2001. (Voir annexe A3).

5.5 La politique de financement de l'entreprise

La seule banque qui soutient le secteur rizicole est la C.N.C.As. Pour l'exercice de 2001 l'entreprise a contracté une dette de plusieurs millions. La société ne dispose pas de politique bancaire.

5.6 Le pilotage

Les prix de revient des produits sont estimés à :

- Riz blanc : 183 f CFA/kg
- Riz entier : 200 f CFA/kg
- Riz intermédiaire : 185 f CFA/kg
- Riz brisé : 170 f CFA/kg

Le système d'achat était plutôt physique car il se faisait auprès des groupements féminins. L'évaluation des activités de l'entreprise ne se faisait pratiquement qu'en fin d'année.

5.7 Synthèse financière

Tableau 2.8 : Synthèse de la fonction finances

FORCES	FAIBLESSES
- Vente basée sur le prix de revient - Soutien des banques agricoles - Prix de vente des produits compétitifs.	- Pas de conseillers extérieurs pour contrôler les fonds. - Mauvaise organisation financière - Rédaction non rigoureuse des documents financiers tels que le bilan, la balance... - Inexistence de politique bancaire.

CONCLUSION

Cette partie a permis de voir que les problèmes principaux de l'entreprise sont la concurrence, le manque d'organisation interne, niveau de la qualité du produit moindre, insuffisance d'approvisionnement en matière première liée à une mauvaise relation de la société avec les fournisseurs (agriculteurs). Néanmoins, notons que l'entreprise a des avantages qui sont considérables.

A partir des résultats du diagnostic, il est maintenant possible d'établir une nouvelle politique organisationnelle de l'unité. D'où ce qui consistera l'essentiel du prochain chapitre formulé comme suit : reformulation de la stratégie (plan de relance).

CHAPITRE 3 : PLAN DE RELANCE

INTRODUCTION

Le diagnostic et sa synthèse étant terminés, nous allons passer maintenant à la redéfinition de la stratégie de l'entreprise. C'est l'objet de ce présent chapitre qui se subdivise en trois volets dont le premier est constitué des généralités sur la stratégie. Le deuxième propose une nouvelle politique environnementale et des plans d'actions internes. Nous terminerons par une étude financière.

I. LA STRATEGIE

1. Définition et principes

‘Le mot stratégie vient du grec ancien et se traduit littéralement par l’art du général d’armées. Elle désignait la conduite des armées et de la guerre. Elle est régie principalement par les trois grands principes de la guerre : la concentration des forces, l’économie des moyens et la mobilité ; principes qui s’appliquent bien au combat comme à son évitement, c’est-à-dire à la dissuasion. Au nom du principe de concentration des forces, on doit choisir d’attaquer le point faible de l’adversaire en mobilisant des forces de telle sorte que la victoire soit assurée

Le principe concernant l’économie des moyens veut que l’on ne doive exposer dans l’action que les ressources nécessaires mais suffisantes pour atteindre les objectifs fixés, ce qui suppose que l’action se déroule dans un contexte de ressources limitées et coûteuses. Le principe de mobilité a pour but de préserver la liberté d’action, c’est-à-dire le choix du lieu, du moment et de l’opportunité de combattre. Inversement, limiter la mobilité d’action de son adversaire consiste à le priver de telles possibilités de choix de telle sorte que ses actions soient parfaitement prévisibles et qu’une riposte appropriée puisse leur être opposée.

Ces principes de la guerre peuvent être adaptés à la lutte que livre l’entreprise dans un marché concurrentiel.’¹

¹ Ceci est tiré de la thèse de Mr Ngor SARR

2. Synthèse de la production de paddy

A la faveur de la réalisation des barrages de Diama et de Manantali, la vallée dispose d'un potentiel irrigable de 240 000 ha sur lesquels une importante partie a fait l'objet d'aménagement soit par l'état à travers la SAED, soit par des privés. L'évolution des superficies aménagées pendant la période 1987/2005 est fortement marquée par le développement des aménagements privés et leur forte concentration dans le Delta. Les superficies aménagées sont passées de 26 793 ha en 1986/87 à 72 455 ha en 2001/2002. Cette progression est due en grande partie au dynamisme du secteur privé. Dans cet ensemble de 72 455 ha, 30 512 ha ont été cultivés en 2001/2002, toute spéculation confondue soit 42 % des superficies aménagées. Le riz occupe une superficie de 20 423 ha dont 16 156 ha en l'hivernage et 4267 ha en contre saison chaude ce qui représente 28 % des surfaces aménagées et 67 % des superficies cultivées. Les aménagements sont très coûteux. Le coût d'aménagement à l'hectare se situe aux environs de 5 millions de f CFA (les entreprises qui gagnent les marchés des aménagements utilisent des engins importés pour les travaux de terrassement, de planage, d'endiguement etc.). Ces immobilisations faisant l'objet d'entretien et de renouvellement combinés au renchérissement des facteurs de production explique le niveau élevé du coût de production du paddy. Dans la vallée la production de la campagne 2005/2006 est estimée à 207 000 tonnes de paddy dont 184 500 tonnes en hivernage et 23 000 tonnes en contre saison chaude avec des rendements moyens de l'ordre de 3,5 tonnes à l'hectare. A côté des paysans et l'état, d'autres agents interviennent dans cette étape de production de paddy. Il s'agit des fournisseurs d'intrants, des banques de crédit agricole : la C.N.C.As, des institutions de recherche agricole : l'ISRA, l'ADRAO. La C.N.C.As octroie le crédit aux producteurs avec des conditionnalités d'apports personnels sous forme de participation d'une part, et d'autre part de recouvrement de dettes antérieures. L'ISRA et l'ADRAO de leur côté font des recherches pour mettre à la disposition des producteurs des variétés de riz adaptées aux différentes zones de cultures (variétés qui tolèrent la salinité des sols) selon la saison et aussi des itinéraires techniques, des calendriers culturels optimaux. La collecte de la production de paddy est surtout faite par les riziers et les commerçants.

3. Objectifs

Les diagnostics externe et interne nous ont permis de déterminer toutes les possibilités d'actions, en évaluant les avantages et inconvénients, risques et incompatibilités. Les valeurs des dirigeants de l'entreprise ainsi que celles de l'environnement et en particulier la responsabilité sociale de l'entreprise ont été clarifiées. Avant la mise en place d'une bonne stratégie, il faudrait d'abord définir clairement les objectifs à atteindre.

Ceux qui nous paraissent pertinents sont :

- Remettre en marche l'usine et la rentabiliser
- Participer activement au programme d'autosuffisance en riz local pour toute la population sénégalaise horizon 2012-2015.
- Payer la dette accusée par la rizerie en 2002.
- Atteindre le débit initial de 30 tonnes par heure.
- Fabriquer et produire de charbon vert.
- Créer des emplois.

II. LA NOUVELLE ORGANISATION STRATEGIQUE

Le croisement menaces/opportunités et forces/faiblesses se traduit en quatre types d'orientations stratégiques. Il s'agit de préciser le champ d'activités au sein duquel l'entreprise valorise ses avantages, affronte ses concurrents et met en œuvre sa stratégie.

- ✓ **stratégies « forces internes/opportunités externes » (S-O/maxi-maxi) :** c'est la situation dans laquelle toute entreprise voudrait se trouver, qui permet de développer une stratégie d'exploitation maximisée des forces pour valoriser les opportunités qui se présentent ;
- ✓ **stratégies « forces internes/menaces externes » (S-T/maxi-maxi) :** il s'agit de s'appuyer sur les forces existantes pour minimiser ou éliminer les menaces de l'environnement, mais il importe de le faire avec retenue et discrétion pour éviter des effets en retour regrettables ;

- ✓ **stratégies « faiblesses internes/opportunités externes » (W-O/mini-maxi) :** l'entreprise identifie des opportunités externes alors qu'elle se trouve en état de faiblesse interne, ce qui limite sa capacité à tirer parti du marché. Dans ce cas, trois stratégies alternatives sont possibles : acquérir en propre les éléments constitutifs de ces opportunités externes, coopérer avec un concurrent pour en partager le bénéfice ou abandonner l'espace stratégique ouvert par ces opportunités aux concurrents ;
- ✓ **stratégies « faiblesses internes/menaces externes » (W-T/mini-mini) :** l'objectif consiste alors à essayer de réduire simultanément l'influence de faiblesses et des menaces. Dans une situation précaire, l'entreprise peut tenter de survivre en procédant à des abandons partiels d'activités, à des cessions ou à des regroupement, en espérant inverser progressivement ses faiblesses et voir s'estomper les menaces. L'entreprise peut aussi choisir la voie de la liquidation.

Après analyse de la situation interne et externe de l'entreprise, nous avons remarqué que ses forces et ses menaces sont maximales de plus qu'elle a des opportunités à saisir tout en ayant des faiblesses internes. De ce fait nous avons proposé à l'entreprise d'utiliser l'orientation stratégique à quatre quadrants qui consiste à s'appuyer sur les forces existantes pour minimiser ou éliminer les menaces de l'environnement, à saisir les opportunités externes tout en amoindrissant ses faiblesses internes, à utiliser les forces pour saisir les opportunités et à cacher les faiblesses aux menaces de sorte qu'elles ne puissent pas les atteindre,

Tableau 3.1 : Illustration de la méthode d'orientation stratégique

		ENTREPRISE	
		S (max)	W(Max)
ENVIRONNEMENT	T (min)	S'appuyer sur les forces existantes pour minimiser ou éliminer les menaces	Cacher les faiblesses aux menaces de sorte qu'elles ne puissent pas les atteindre,
	O(Max)	Utiliser les forces pour saisir les opportunités	Saisir les opportunités externes en amoindrissant les faiblesses internes

Légende:

S	→	Strengths = Forces
W	→	Weaknesses = Faiblesses
O	→	Opportunities = Opportunités
T	→	Threats = Menaces
Max	→	Maximal = Maximale
Min	→	Minimal = Minimale

1. Nouvelle politique environnementale

- ✓ Dans le cadre du programme autosuffisance en riz local d'ici 2015, l'Etat prendra toutes les mesures qui s'avèrent nécessaires pour atteindre cet objectif. L'augmentation de la tarification sur le riz importé devient un élément clé de succès. La protection du riz local peut-être efficace grâce à la tarification, mais de telles mesures doivent être prises en prenant en compte les intérêts des consommateurs et il serait nécessaire d'avoir un accord commun auprès de l'UEMOA. Il faut en plus une étude économique détaillée et approfondie en prévision de la fluctuation des prix du riz sur le marché mondial, l'analyse et l'influence des prix des produits pétroliers sur les frais de transports etc.
- ✓ Un des problèmes principaux de l'entreprise est d'assurer un approvisionnement régulier en matières premières. Pour y parvenir :
 - Il faut la création de points de collecte de paddy dans les principales zones de production pendant les récoltes et la disponibilité d'un fonds suffisant pour acheter les quantités désirées. Ainsi, l'entreprise peut créer trois (3) postes : à Dagana, à Podor, et à Matam.
 - Ces postes seront de préférence gérés par des gens qui entretiennent de bonnes relations avec les agriculteurs, qui connaissent bien le secteur d'activité et qui sont au courant du vécu quotidien et des besoins des producteurs.
 - Il faudra au minimum un camion pour assurer le transfert du paddy depuis ces postes jusqu'à l'usine.
- ✓ Il est nécessaire de passer une publicité du riz produit localement par les médias (télé, radios etc.....), l'internet, les foires, les promotions etc..... Il faut une très vaste campagne de sensibilisation sur l'intérêt à consommer le riz local. Ceci fait parti des plans d'actions de l'Etat à travers la SAED pour le programme « autosuffisance en riz ».
- ✓ Après une publicité bien menée, la création de boutiques témoins s'avère incontournable pour rendre le produit disponible dans tout le territoire national pour son meilleur écoulement. Ainsi l'entreprise pourra en créer dans toutes les régions (les selectes, les hôtels, les grands magasins, les restaurants universitaires etc.....).
- ✓ L'entreprise pourrait créer des associations avec les producteurs (les collectivités locales, les groupements féminins, les G.I.E...) de sorte que ces derniers aient une obligation morale de leur vendre leur produit.

- ✓ Soulignons aussi qu'il doit y avoir une surveillance accrue de nos frontières pour empêcher la vente du paddy aux rizières mauritaniens. Il faut noter que ce riz vendu aux maures est très largement subventionné par l'Etat ; ceci empêche à nos rizières d'avoir une matière première suffisante ce qui peut déboucher à la faillite de nos rizeries.
- ✓ Le manque d'informations sur la politique des concurrents est un handicap pour bien se positionner dans un secteur concurrentiel. Il s'avère donc nécessaire de collecter l'information sur leur politique.

2. Plans d'actions

2.1 Fonction commerciale

- ✓ L'entreprise pourra compter sur l'appui de la SAED pour réussir un bon marketing de ses produits. Il faut en plus nouer des relations professionnelles avec de grands commerçants (des grossistes) qu'elle approvisionnera régulièrement.
- ✓ Pour profiter au maximum de la demande très forte en riz, il faut une très bonne organisation commerciale. Elle doit donc mettre en place une direction commerciale qui se chargera d'établir le meilleur schéma de création de circuits de distribution, d'équipes de vente. Toutes les améliorations pourront être des préalables à une certification ISO. Donc le plus important est de s'informer sur les procédures de certification et de travailler dans ce sens.
- ✓ Créer un service interne de surveillance dont la mission sera de veiller à une bonne exécution des tâches. De ce fait toutes les dépenses seront contrôlées. De plus toutes les malversations (vol de riz, de matériels....) seront évitées.

2.2. Fonction production

- ✓ Comme il a été souligné précédemment, il n'existe pas de goulots d'étranglements dans la chaîne de production ; ceci associé à la réfection de la chaîne de production actuelle en une chaîne plus courte (c'est-à-dire une chaîne verticale) nous permettra d'augmenter la quantité de riz à produire avec un coût moindre.
- ✓ Une durée de stockage très petite implique que le riz produit soit vendu à court terme. Ceci permettra de récupérer suffisamment de fonds en offrant à la clientèle des variétés de riz avec une très bonne qualité ; il sera donc nécessaire voir même indispensable de remplacer les décortiqueuses à meules actuelles par des décortiqueuses à rouleaux.

- ✓ L'état du stock connu à tout moment permettra de connaître la quantité de paddy dont on aura besoin pour avoir une production continue pendant toute l'année. Pour cela, la construction de magasins de stockage du paddy est nécessaire. De plus la mise en place d'un système de conservation des qualités du paddy (taux d'humidité, qualité de la balle de riz...) reste incontournable pour un bon rendement.
- ✓ Le facteur de puissance de l'entreprise était très bas ($\cos \varphi = 0,71$ en 2002) ; l'entreprise payait une pénalité mensuelle d'environ 90 433 f CFA. D'où la nécessité de le relever à 0.9 pour avoir des bonifications.

Hypothèses

$$\cos \varphi = 0,71$$

$$\cos \varphi' = 0.9$$

$$P = 12999 \text{ kW h}$$

$$Q = 12147 \text{ kvar h}$$

$$\omega = 100\pi \text{ rad/s}$$

$$U = 380 \text{ V}$$

Calculs

$$\operatorname{tg} \varphi = Ar \cos(\cos \varphi) \quad (3.1)$$

Ce qui donne $\operatorname{tg} \varphi = Ar \cos 0,71 = 0,9918$,

et $\operatorname{tg} \varphi' = Ar \cos(\cos \varphi') = Ar \cos 0,9 = 0,4843$

$$Q' = P \times \operatorname{tg} \varphi' \quad (3.2)$$

D'où $Q' = 12999 \times 0,4843 = 6295,41 \text{ kvarh}$

$$C = \frac{P(\operatorname{tg} \varphi - \operatorname{tg} \varphi')}{3\omega U^2} \quad (3.3)$$

$C = 45,88781424 \mu\text{F}$

Il faut donc une batterie de trois (3) de capacité $C \approx 45,89 \mu\text{F}$. Maintenant il reste à vérifier sa disponibilité sur le marché et son prix.

- ✓ La réfection du silo s'avère obligatoire. Pour cela, il faudra confier ce travail à un expert en génie civil.

- ✓ La consommation de la population en riz étant de 74 kg par tête en 2003 et ne cesse d'augmenter d'année en année, il est donc nécessaire d'avoir une bonne organisation interne pour saisir les opportunités offertes par le marché. Pour atteindre cet objectif, il faut :
 - automatiser la chaîne de fabrication pour diminuer la consommation en énergie électrique (moteurs fonctionnant à vide) et minimiser les temps d'exécution (commande à distance),
 - réorganiser la fonction production c'est-à-dire mettre en place un nouveau système de gestion et de suivi de la production, de la maintenance, du stock, des ressources humaines et de l'approvisionnement. Pour cela, l'entreprise doit recruter un spécialiste dans ces domaines. Il doit aussi avoir des compétences en informatique surtout en création et gestion de base de données.

2.3 . Fonction finances

- ✓ Le soutien de l'Etat et des banques agricoles sera déterminant pour l'établissement d'une bonne politique financière. Dans la partie production, il a été proposé d'avoir un stock suffisant de matière première (paddy) afin de pouvoir produire pendant toute l'année. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit disposer de fonds suffisants pour garder la confiance des fournisseurs. Pour avoir ce financement, elle doit élaborer un document montrant l'intérêt du projet, sa rentabilité etc. (Business plan/plan d'affaires).
- ✓ Ce fonds permettra d'une part de concurrencer les décortiqueuses artisanales (en matière de disponibilité du paddy) et d'autre part de s'approprier du paddy vendu aux mauritaniens.
- ✓ Il permettra aussi de procéder à des rénovations au sein de l'usine afin d'augmenter sa productivité, diminuant ainsi le coût de production.
- ✓ Afin de saisir les opportunités offertes par le marché, une bonne organisation financière s'impose. Pour cela, l'entreprise doit recruter un gestionnaire des finances. Ainsi toutes les dépenses seront retracées dans les différents documents financiers (journal, compte de résultat et le bilan).

III. SCHEMA FINANCIER

1. Budget

L'aspect le plus important dans l'étude d'un plan de relance est la détermination la somme d'argent nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Et ce dernier (le budget) doit être le plus réaliste possible. Notons que les données présentées ici sont des estimations. De plus, seuls les équipements indispensables au fonctionnement de l'usine sont listés ici. Néanmoins, il y a un autre coût supplémentaire additif qui prend en compte tout ce qui est finition des travaux.

1.1 Réhabilitation

✓ Niveau Silo

Durant la dernière campagne 2000/2001, l'ensilage qui avait démarré le premier juin 2001 a été perturbé par des pannes survenues au niveau du nettoyeur dues précisément à des coquilles (paliers) et des roulements défectueux. Notons que l'état général du Silo n'était pas satisfaisant. Pour atteindre le débit initial de 30 t/h, une réhabilitation plus poussée doit être menée. A savoir le changement de tous le tamis, godets et sangles. L'achat d'un motoréducteur pour le deuxième convoyeur est indispensable.

✓ Niveau Usine

Pour la remise à niveau de l'usine, il faut procéder aux réparations suivantes :

- Cintrage des trois décortiqueuses à meules
- Chauffage des godets et sangles
- Réhabilitation au moins de deux (2) blanchisseurs pour venir en appui aux cônes à blanchir.
- L'installation des cylindres trieurs nous permettant d'avoir un riz intermédiaire de qualité et un riz entier homogène.

1.2 Montants de remise en état (Taux de change 1Euro $\approx$ 670 f CFA)

1.2.1 Usine

a. Matériels

- Décortiqueuses à meule

200 kg Corydon x 3.5 € x 670.....	469 000 f CFA
500 kg Emery x 3.5 € x 670.....	1 172 500 f CFA
200 kg Magnésique x 1.9 € x 670.....	254 600 f CFA
150 kg Chlorure de magnésique x 1.7 € x 670.....	170 850 f CFA
25 Marteaux x 9.6 € x 670.....	160 800 f CFA

- Cônes à blanchir

50 kg Magnésique x 1.9 € x 670.....	63 650 f CFA
50 kg Chlorure de magnésique x 1.7 € x 670.....	56 950 f CFA
250 kg Carbone de silicium x 4.1 € x 670.....	686 750 f CFA
50 Molettes 1.75 € x 670.....	58 625 f CFA

b. Pièces détachées

Cylindres à cames 4 x 855 € x 670.....	2 291 400 f CFA
Bagues intérieures 3 x 475 € x 670.....	954 750 f CFA
Vis d'alimentation 3 x 427 € x 670.....	858 270 f CFA

c. Tables dissymétriques

Plaques de guidage 50 x 16.1 € x 670.....	539 350 f CFA
---	---------------

d. Séparateur à balles/Élévateur 400/250

Achat de sangles 15 cm x 5 x 6.....	768 000 f CFA
Achat courroies à maillons.....	370 000 f CFA
Achat 30 tamis.....	1 500 000 f CFA
Achat rouleaux/décortiqueuses.....	1 400 000 f CFA

1.2.1 Silo

Réfection toiture et gouttières.....	850 000 f CFA
Pont bascule et bascules	
(Poinçonnez, travaux maçonnerie, ajustage).....	1 325 000 f CFA
Nettoyeur de paddy	
(Changer les roulements, achats courroies trapézoïdales).....	378 500 f CFA
Achat godets et roulements, vis.....	650 000 f CFA
Achat 1 moteur réducteur 5.5 kW (Convoyeur à chaîne).....	750 000 f CFA
Achat ciment SICA p/étanchéités fossés.....	225 000 f CFA

TOTAL = 15 953 995 f CFA

Remarque

Les différents chiffres présentés ci-dessus sont donnés par l'entreprise allemande "Schule" fabricant de rizerie.

2. Etude de rentabilité

Avant tout investissement dans un projet, il faut d'abord s'assurer de la rentabilité et de la faisabilité du projet. Par conséquent, nous présentons les différents critères de rentabilité et enfin l'évaluation du projet par l'utilisation de certains de ces critères.

2.1 Critères d'évaluation des projets d'investissement

Les différents critères d'évaluation utilisés en gestion sont : la VAN, le TRI, l'IR, le seuil de rentabilité (Q_{opt}), le TRE, le DRC et le TRL.

Pour notre cas, Nous choisirons les critères de rentabilité : la VAN, l'IR, le TRE et le TRI. Notons que le TRI indique le rendement par CFA investi. Parlant d'entrées de fonds et de sorties de fonds (en f CFA), l'utilisation de la VAN est plus pertinente que les autres critères. Certains bailleurs de fonds évaluent 'impact économique des projets en privilégiant le TRE. De plus le DRC ne tient pas compte des flux monétaires postérieurs à la période de récupération et le TRC n'intègre pas la valeur de l'argent dans le temps. Puisque les différents coûts et recettes ont été donné en fonction du kilogramme de riz blanc, il sera difficile voir

même impossible de déterminer avec exactitude la quantité optimale pour que le projet soit rentable.

- **La valeur actuelle nette (VAN)**

La VAN d'un projet d'investissement s'évalue par la valeur actualisée des rentrées de fonds moins la valeur actualisée des sorties de fonds pour la durée du projet.

$$VAN = -I + \sum Recettes\ nettes (P_0 / F_n, i\%, n) - \sum Coûts\ nets (P_0 / F_n / i\%, n) \quad (3.4)$$

- **L'indice d'enrichissement (IR)**

C'est la valeur actuelle des entrées divisée par la valeur actuelle des sorties. Il indique le rendement par CFA investi. On accepte tous les projets dont l'indice est supérieur ou égal à 1. Ce critère présente les résultats sous forme d'analyse coûts/bénéfices et est particulièrement utilisé pour les dépenses publiques et pour les entreprises à but non lucratif.

$$IR = \frac{\sum_1^n VA(Entrées\ nettes)}{I + \sum_1^n VA(Sorties\ nettes)} \quad (3.5)$$

- **le taux de rendement externe (TRE) ou taux Baldwin**

C'est le même principe que le TRI mais ici on suppose que les flux financiers générés par le projet sont réinvestis aux taux d'actualisation de l'entreprise.

Le TRE s'obtient donc en capitalisant tous les flux financiers à la fin du projet et trouver le taux d'actualisation TRE qui égalise l'investissement et le montant capitalisé.

$$TRE\ tel\ que\ I = VF\ (Flux\ financiers) / (1 + TRE)^n \quad (3.6)$$

- **Le taux de rendement interne (TRI)**

Le TRI d'un projet d'investissement, est le taux d'actualisation qui fait en sorte que la valeur actuelle des entrées de fonds égale celle des sorties de fonds. Si ce taux est supérieur ou égal au taux de rendement exigé par l'entreprise pour les projets de ce niveau de risque, on accepte le projet, sinon on le refuse.

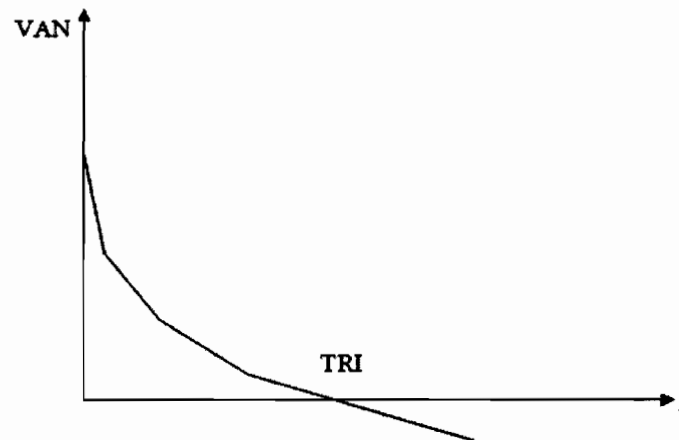


Figure 3.1 : Illustration du TRI
Source : Notes de cours GOP 2006

T.R.I. = i tel que $VAN=0$

L'amortissement fiscal

Dans cette étude financière, Un taux d'amortissement linéaire de **20 %** va être utilisé du fait que la durée d'évaluation du projet est de 5 ans et que la rizerie fait partie de la famille des matériels d'exploitation, aménagement et installations. Les amortissements accéléré et dégressif ne peuvent pas être utilisés car les matériels et outillages de l'unité ne sont pas neufs.

L'impôt

Au Sénégal le taux d'imposition est de **25 %**. C'est ce pourcentage qui sera utilisé dans les calculs financiers.

Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation pour les rizeries est d'environ de **12 %** au Sénégal.

2.2 Hypothèses de production

Equipements

- Décorticage à meules
- Blanchisserie
- Tables densimétriques
- Séparateurs de balle
- Silo de 3000 tonnes
- Pont bascule

Investissement initial = 80 millions

Cout de réhabilitation = 15 953 995 f CFA

Production

- Capacité : 4 tonnes/ h (fonctionnement en 2 quarts de 8h) ce qui donne ;

$$4 \times 2 \times 8 = 64 \text{ tonnes/jour}$$

- Rendement du riz blanc par rapport au paddy

$$\eta_{\text{riz blanc}} = \frac{Q_{\text{riz blanc}}}{Q_{\text{paddy}}} \quad , \quad \eta_{\text{riz blanc}} = 67\% \quad (3.7)$$

- Rendement du riz brisé par rapport au riz blanc

$$\eta_{\text{riz brisé}} = \frac{Q_{\text{riz brisé}}}{Q_{\text{riz blanc}}} \quad , \quad \eta_{\text{riz blanc}} = 65\% \quad (3.8)$$

- Rendement riz entier par rapport au riz blanc

$$\eta_{\text{riz entier}} = \frac{Q_{\text{riz entier}}}{Q_{\text{riz blanc}}} \quad , \quad \eta_{\text{riz blanc}} = 35\% \quad (3.9)$$

- Rendement du son de riz

$$\eta_{\text{son de riz}} = \frac{Q_{\text{son de riz}}}{Q_{\text{paddy}}} \quad , \quad \eta_{\text{son de riz}} = 9\% \quad (3.10)$$

- Rendement du Sankhal

$$\eta_{\text{sankhal}} = \frac{Q_{\text{sankhal}}}{Q_{\text{paddy}}} \quad , \quad \eta_{\text{sankhal}} = 1\% \quad (3.11)$$

- Rendement du Niagass

$$\eta_{\text{niagass}} = \frac{Q_{\text{niagass}}}{Q_{\text{paddy}}} \quad , \quad \eta_{\text{niagass}} = 2\% \quad (3.12)$$

- Rendement de la balle de riz

$$\eta_{\text{balle de riz}} = \frac{Q_{\text{balle de riz}}}{Q_{\text{paddy}}} , \eta_{\text{balle de riz}} = 21\% \quad (3.13)$$

Collecte de paddy

- Achat : 100 f CFA/kg de paddy net (nettoyage des impuretés)
- Transport : En moyenne (zone Delta/Podor) 5 f CFA/kg
- Manutention : 1 f CFA/kg

Sacherie

- Riz blanc : 50 kg à 160 f CFA, 25 Kg à 140 f CFA
- Sous produits : 25 kg à 140 f CFA

Les autres coûts de production

En moyenne le coût de ces frais s'élève à de 12 f CFA/kg de riz blanc.

Ce coût prend en compte les consommations d'électricité, d'eau, les coûts de maintenance, l'impôt à payer à l'Etat etc....IL est déterminé par expérience, en effet il ne dépasse pas les 10 f CFA/kg de riz blanc, mais pour avoir une marge de sécurité, nous avons majoré jusqu'à 12 f CFA/kg de riz blanc.

2.3 Programme de production

Au début, nous démarrerons avec l'approvisionnement du paddy de l'hivernage. Donc la production de riz se fera de décembre en mai, ce qui fait 6 x 30 jours = 180 jours.

Avec deux quarts de travail, L'estimation de paddy sera de 180 x 64 = 11520 tonnes/an.

Avec cette estimation de 11520 tonnes de paddy, nous aurons :

- 7718,4 tonnes de riz blanc brut ce qui donne 5016,96 tonnes de riz brisé et 2701,44 tonnes de riz entier.
- 1036,8 tonnes de son de riz
- 115,2 tonnes de Sankhal
- 230,4 tonnes de Niagass
- 2419,2 tonnes de balle de riz (déchets pour la rizerie)

2.4 Recettes attendues

- Riz brisé : 170 f CFA/kg → 170 000 x 5016,96 tonnes = **852 883 200 f CFA**
- Riz entier : 200 f CFA/kg → 2 00 000 x 2701,44 tonnes = **540 288 000 f CFA**
- Son de riz : 60 f CFA/kg → 60 000 x 1036,8 tonnes = **62 208 000 f CFA**

- Sankhal : 100 f CFA/kg $\longrightarrow$ $100\,000 \times 115,2 \text{ tonnes} = 11\,520\,000 \text{ f CFA}$
- Niagass : 35 f CFA/kg $\longrightarrow$ $35\,000 \times 230,4 \text{ tonnes} = 8\,064\,000 \text{ f CFA}$

Total (somme des recettes) = 1 474 963 200 f CFA

2.5 Coûts totaux

Coûts de la collecte de paddy

- Coût d'achat

$100\,000 \text{ f CFA/tonne} \times 11\,520 \text{ tonnes de paddy} = 1\,152\,000\,000 \text{ f CFA}$

- Transport

$5000 \text{ f CFA/tonne} \times 11\,520 \text{ tonnes de paddy} = 57\,600\,000 \text{ f CFA}$

- Manutention

$1000 \text{ f CFA/tonnes} \times 11\,520 \text{ tonnes de paddy} = 11\,520\,000 \text{ f CFA}$

Coûts de la sacherie

- Riz blanc

80 % du riz blanc est mis dans des sacs de 50 kg et les 20 % dans des sacs de 25 kg.

Le sac de 50 kg coûte 160 f CFA d'où 1 tonne coûtera 3 200 f CFA

$\longrightarrow 0,8 \times 7718,4 \text{ tonnes de riz blanc} \times 3\,200 \text{ f CFA} = 19\,759\,104 \text{ f CFA}$

Le sac de 25 kg coûte 140 f CFA d'où 1 tonne coûtera 5 600 f CFA

$\longrightarrow 0,2 \times 7718,4 \text{ tonnes de riz blanc} \times 5\,600 \text{ f CFA} = 8\,644\,608 \text{ f CFA}$

- Sous produits

Le sac de 25 kg de son de riz coûte 140 f CFA d'où 1 tonne coûtera 5 600 f CFA

$\longrightarrow 1036,8 \text{ tonnes de son de riz} \times 5600 \text{ f CFA} = 5\,806\,080 \text{ f CFA}$

Le sac de 25 kg de Sankhal coûte 140 f CFA d'où 1 tonne coûtera 5 600 f CFA

$\longrightarrow 115,2 \text{ tonnes de Sankhal} \times 5600 \text{ f CFA} = 645\,120 \text{ f CFA}$

Le sac de 25 kg de Niagass coûte 140 f CFA d'où 1 tonne coûtera 5 600 f CFA

$\longrightarrow 230,4 \text{ tonnes de Niagass} \times 5600 \text{ f CFA} = 1\,290\,240 \text{ f CFA}$

Les autres coûts

12 000 f CFA/tonne x 7718,4 tonnes de riz blanc = **92 620 800 f CFA**

Total (Somme des coûts) = 1 338 365 952 f CFA
--

2.6 Calcul de la valeur actuelle nette :

Tableau 3.2 : Calcul de Σ VA (CF)

Période	1	2	3	4	5
Recettes	1474963200	1474963200	1474963200	1474963200	1474963200
dépenses	1338365952	1338365952	1338365952	1338365952	1338365952
Amortissement	3 190 799	3 190 799	3 190 799	3 190 799	3 190 799
Bénéfice imposable	133 406 449	133 406 449	133 406 449	133 406 449	133 406 449
Impôt	33351612,25	33351612,25	33351612,25	33351612,25	33351612,25
bénéfice net	100 054 837	100 054 837	100 054 837	100 054 837	100 054 837
Cash Flow	103 245 636	103 245 636	103 245 636	103 245 636	103 245 636
VA (CF)	92183603,35	82306788,7	73488204,2	65614468,04	58584346,46
Σ (VA (CF))	372177410,7				

$$VAN = \Sigma VA(CF) - I \quad (3.14)$$

Avec $I = I_0$ + Coût de la réhabilitation d'où $I = 95953995$ f CFA

$VAN = 276223415,7$ f CFA

$VAN > 0$, le projet est rentable.

2.7 Calcul du TRE

Tableau 3.3 : Calcul du TRE

Année	CF	Capitalisation	Valeur Future(VF)
1	103245636	1,57351936	162 459 007
2	103245636	1,404928	145 052 685
3	103245636	1,2544	129 511 326
4	103245636	1,12	115 635 112
5	103245636	1	103 245 636
TOTAL	655 903 766		

TRE = 46,88 %

2.8 Calcul du taux de rendement interne :

Tableau 3.4 : Calcul du TRI

Période	0	1	2	3	4	5
Cash Flow	-95953995	103245636	103245636	103245636	103245636	103245636
Investissement	-95953995					
TRI	105%					

TRI >> i = 12 %, le projet est rentable.

2.9 Calcul de l'indice d'enrichissement

Tableau 3.5 : Calcul d'IR

Période	1	2	3	4	5
Recettes	1474963200	1474963200	1474963200	1474963200	1474963200
Recettes nettes	1106222400	1106222400	1106222400	1106222400	1106222400
VA (entrées nettes)	987698571,4	881873724,5	787387254	703024333,9	627700298,2
Dépenses	1338365952	1338365952	1338365952	1338365952	1338365952
Dépenses nettes	1003774464	1003774464	1003774464	1003774464	1003774464
VA (dépenses nettes)	836478720	697065600	580888000	484073333,3	403394444,4
Investissement	95953995				
IR	1,2872408				

IR > 1, le projet est rentable.

$$IR = \frac{\sum VA(entrées nettes)}{I + \sum VA(sorties nettes)} \quad (3.15)$$

CONCLUSION

Dans cette dernière partie, l'association des forces et faiblesses de l'entreprise avec les opportunités et les menaces de l'environnement, nous a permis de proposer une nouvelle organisation de l'entreprise. Cette organisation permettra à l'entreprise de bien se positionner par rapport à ses concurrents. Nous avons proposé un nouveau plan budgétaire pour la réhabilitation de l'unité et une étude de rentabilité. De ce fait, tous les quatre critères d'évaluation choisis ont montré que le projet est rentable. Nous avons remarqué qu'avec une meilleure organisation, même avec le schéma actuel, le projet est rentable. L'entreprise gagnerait donc à investir dans ce projet, d'autant plus qu'il a aussi un avantage économique et social.

CONCLUSION GENERALE ET RECOMMANDATIONS

La proposition d'un nouveau plan de relance nécessite une étude préalable de chacune des composantes de l'entreprise et de son environnement. Il s'agissait de faire une analyse des résultats du diagnostic pour pouvoir reformuler la stratégie en se basant sur des méthodes simples et pratiques tirées principalement de la gestion (management) de la production et de projets d'ingénierie.

Dans ce projet, il a été question de partir d'une présentation de l'entreprise mère (S.A.E.D) puis de l'unité. Ensuite de passer par un questionnaire prenant en compte les différentes composantes de l'usine pour faire une synthèse de l'audit de l'entreprise et de son environnement pour élaborer finalement une stratégie de relance complétée par une évaluation financière.

De ces présentations, nous avons pu reconstituer l'historique de l'unité, son environnement, son fonctionnement, la situation de la production du riz dans la vallée etc. Nous notons aussi qu'avec la huitième lettre de mission de la S.A.E.D. (Autosuffisance en riz horizon 2010-2015) la production de paddy augmentera considérablement dans la vallée au cours des prochaines années.

Sur la base des notions sur la méthode du diagnostic (questionnaire) et celle d'analyse des résultats, nous avons effectué le diagnostic global de l'unité ainsi que la synthèse des résultats pour chaque fonction de l'entreprise et tout élément de l'environnement. Après cette analyse, il a été utilisé une orientation stratégique où les forces (maximales) et les menaces (maximales) sont associées aux faiblesses (minimales) et opportunités (maximales) pour élaborer une nouvelle politique environnementale et de nouveaux plans d'actions.

L'approche d'analyse stratégique S.W.O.T. nous a permis de recenser toutes les opportunités et les menaces présentes sur l'environnement de l'usine ainsi que ses forces et ses faiblesses. De ce fait, les principaux problèmes identifiés sont liés à la concurrence, au manque d'organisation interne, à un niveau de qualité du produit moindre, à une insuffisance d'approvisionnement en matière première liée à une mauvaise relation de la société avec les fournisseurs (agriculteurs).

Une analyse financière nous a permis de donner une estimation du coût de réhabilitation. Elle montre aussi que ce projet est rentable. Cependant de nouveaux schémas ont été proposés ; il est possible de doubler le chiffre d'affaires mais avec un investissement plus lourd. Ainsi pour adopter ce schéma, il est impératif d'avoir un financement.

Comme toute œuvre humaine, ce projet peut faire l'objet d'améliorations. Ainsi, des notions plus avancées en management de projets seraient nécessaires pour une meilleure maîtrise du sujet.

Ainsi à la conclusion de l'étude de ce projet, nous recommandons aux futurs responsables de l'unité de :

1. Construire un magasin de stockage et un système de conservation du paddy pour assurer la continuité de la production.
2. Recruter un spécialiste ayant des connaissances en gestion (mangement), en électromécanique et en informatique plus particulièrement en gestion de systèmes d'information.
3. Etablir un plan stratégique pluriannuel avec une revue annuelle impliquant les mises en jour nécessaires.
4. Associer l'encadrement et surtout le management à son élaboration et ses révisions annuelles.
5. Garder toujours présent à l'esprit de mettre en place la gouvernance de l'entreprise. Elle concerne tout à fois le fonctionnement économique, financier et moral de l'entreprise et garantit à ses actionnaires un contrôle effectif et régulier de ses activités.
6. Utiliser la balle de riz (21 % du paddy brut) pour la production de charbon vert. Les études concernant la mise en place d'une unité de production de charbon vert traitées dans d'autres projets pourront servir de données de base. Ainsi, une économie très importante sera réalisée car cette balle n'était pas valorisée. Ce sera donc un double intérêt : utilisation en tant que matière première et sa rentabilisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SITES WEB

Bibliographies

- [1] GARIBALDI, Gérard ; “ L’analyse stratégique (Méthodologie de la prise de décision) ” ; Editions d’organisation ; Troisième édition, deuxième tirage, 2002.

- [2] Nicolas A.H STACEY et Aubrey WILSON ; “ L’étude de marché industriel”.

- [3] Paul TIFFANY & Steven D.PETERSON ; “Busines plans pour les nuls ; Editions générales First ; Edition française 2002.

- [4] SARR, Ngor ; “ Gestion de la Production ” ; Ecole Supérieure Polytechnique ; Notes de cours ; 2005-2006.

- [5] SARR, Ngor ; “ Gestion de projets d’ingénieurs” ; Ecole Supérieure Polytechnique ; Notes de cours ; 2006-2007.

- [6] SARR, Ngor “ Le cadre logique de la performance : un outil de management stratégique de l’efficacité économique de l’entreprise publique” ; Université de Nantes, Ecole Doctorale Droit et Sciences Sociales ; Thèse.

- [7] Bernard de Cagny ; “ Les stratégies d’innovation dans l’entreprise ” ; Entreprise moderne d’édition 4, Paris, 1969.

- [8] BONNEFOUS, Chantal et COURTOIS, Alain ; “ Indicateurs de performances ” ; Paris, Hermès Sciences Publications, 2001.

- [9] Afrique Audit Assistance, Cabinet International de Formation et stratégie ; “Diagnostic global d’une unité industrielle ”, Séminaire de formation des 21, 22, 23 juillet à l’hôtel NOVOTEL Dakar ; juillet 2004.

Quelques sites Web visités

- [1] http://ourworld.compuserve.com/homepages/bexen/D083_a.htm
- [2] http://www.enfants-des-rues.com/pages/fr/thematiques_agriculture.asp
- [3] <http://www.gret.org/tpa/bulletins/bulletin10/b10p14a16.htm>
- [4] http://www.rcsec.org/servlet/ContentServer?cid=1102940230990&pagename=OSBW%2FCBSC_WebPage%2FAddLinktoWebPage_fr&c=CBSC_WebPage
- [5] <http://www.rcsec.org/pai/fr/>
- [6] <http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere/685-comment-reussir-reprise-d-une-entreprise.html>
- [7] <http://www.fao.org/docrep/U8770F/U8770F02.htm>
- [8] <http://edytem.univ-savoie.fr/archives/lgham/mietton1998cnrs209-218.html>
- [9] <http://www.bibliotheque.refer.org/livre30/l3024.pdf>
- [10] http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index800_1.asp

ANNEXES

	Page
ANNEXE A1 : Questionnaire du diagnostic.....	xi
ANNEXE A2 : Généralités sur le riz.....	xxi
ANNEXE A3 : Documentation de l'unité.....	xxix
ANNEXE A4 : Photos illustrant l'état de l'unité.....	xxxi

ANNEXE A1 : QUESTIONNAIRE DU DIAGNOSTIC

A1.1 : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET SA STRATEGIE

(DIAGNOSTIC EXTERNE)

1. Description et analyse du secteur d'activité

- ✓ Quel est l'historique de l'entreprise ? Comment vous situez-vous vous-même dans cette chronologie ? C'est la première entreprise de décortilage privée de la vallée après celles de S.A.E.D.
- ✓ Quels sont vos produits (ou produits) ? : Ceux issus du décortilage du paddy : au niveau du produit : le riz blanc composé du riz entier (grosses brisures), le riz intermédiaire (brisures intermédiaires) et le riz brisé (petites brisures) ; au niveau du sous-produit : le son de riz (farine), le Sankhal (très petites brisures), et le Niagass (mélange de farine et de balle de riz moulu). Quelle part de votre activité représente votre activité de base ? : Le décortilage du paddy représente 80 % de notre activité. Car en dehors du décortilage, nous faisons du transport de marchandises et de l'alimentation.
- ✓ Sur quel marché vous situez-vous ? : Celui de l'agro-industrie. Par quel moyen le connaissez-vous ? : Par notre activité de base (décortilage industriel du paddy). Comment évolue-t-il ? : Evolution lente à cause d'un manque d'investissement et de fonds de commercialisation. Quelles sont vos positions sur le marché ? Etes-vous plutôt leader ou suiveur ? : Au début nous étions leader mais compte tenu de la concurrence "déloyale" du riz importé et d'une inorganisation au niveau de la filière riz local, nous maintenant plutôt suiveur.
- ✓ Quels sont les marchés annexes ? : L'agriculture, l'élevage et la pêche. Les marchés concurrents ? : Les commerçants qui exportent le riz.
- ✓ Pouvez-vous décrire votre filière ? : La filière riz local est administrée par un comité (C.I.RIZ.) 'Comité interprofessionnel du riz local' qui comprend les producteurs, les riziers et les autres prestataires : à savoir Service Semencier, les préparateurs de sol, les fournisseurs d'intrants (engrais, pesticides etc...), L'I.S.R.A. et l'Etat.

Quel est le poids de votre entreprise dans cette filière ? : Un poids important au niveau des riziers, notre capacité est de 6 t/h de paddy. Mais actuellement nous fonctionnions à 3.5 et 4 t/h.

2. Identification des menaces et des opportunités

- ✓ L'environnement en général, la conjoncture sont-ils de nature à freiner le développement de votre activité ? : Oui
- ✓ Quelles sont les menaces, les freins ? : La riziculture irriguée exige des moyens substantiels pour la réalisation des infrastructures hydro agricoles, et cela combiné avec la sous utilisation des usines de transformation, l'absence effective de double culture, la taxe faible de rendement moyen à l'hectare (2.5 tonnes). Le tout représente une menace réelle. Le manque de fond de commercialisation au niveau de la filière combiné au taux de remboursement très faible du crédit octroyé par la CNCAS aux producteurs, entraînent une production minimale de paddy. Contrario, quels sont les facteurs favorables ? : Cette année l'Etat a décidé d'assister la filière pour assurer une autosuffisance alimentaire en riz local à moyens termes et différentes réunions tenues ça et là inspirent un optimisme mesuré

3. Examen de la clientèle

- ✓ Existe-t-il un fichier des clients ? : Oui. Qui en a la responsabilité ? : Le comptable. Que contient-il ? : Toutes les informations utiles à l'entreprise : situation des commandes, règlement, périodicité, quantité commandée par type de produit (riz brisé, entier, intermédiaire), délais de règlement etc. Est-t-il d'un usage pratique ? : Oui.
- ✓ Qui sont vos principaux clients ? : des commerçants, des groupements féminins, l'Etat (commissariat de la sécurité alimentaire), P.A.M. (Programme alimentaire mondiale), des clients privés (C.S.S./S.A.E.D etc.). Par catégorie de clients et/ou circuits de distribution ? : déjà énuméré). Poids de chacune de ces catégories ? : Les commerçants locaux représentent 60% du C.A., les autres c'est selon les circonstances.
- ✓ Combien avez-vous de clients (comptes clients) ? : une cinquantaine (52). Que représente votre 1er client dans votre C.A. ? : 15 %. Que représentent vos 5 premiers

clients dans votre CA ? : 26 %. Quel est le nombre de clients nécessaire pour réaliser 50 % de votre CA. : 21 clients.

- ✓ Quelle a été l'évolution du nombre total de clients sur les 3 dernières années ? : Evolution négative
- ✓ Quel a été le « turnover » annuel de clients les 3 dernières années ? : pas de réponses.
- ✓ Quelles sont les motivations d'achat de votre clientèle ? : La qualité du produit, puis le prix.
- ✓ Comment mesurez-vous l'adaptation de vos produits aux besoins de vos clients ? : Dans la filière riz local, comme rappelé ci-dessus, le premier critère est la qualité du produit et celle du service. Avez-vous réalisé une étude de clientèle, d'image ou de notoriété durant ces 3 dernières années ? : non
- ✓ Votre clientèle est-elle fidèle ? : Très fidele
- ✓ Votre clientèle demande-t-elle de nouveaux produits ou service ? : Oui, par exemple la création de « boutique témoin »
- ✓ Comment mesurez-vous la satisfaction de vos clients ? : Ils le manifestent verbalement lors de nos séances de travail et souvent par écrit. Avez-vous un indice de satisfaction ? : La régularité au niveau des commandes. Est-il réalisé à l'interne ou par un cabinet ? : à l'interne.
- ✓ Comment traitez-vous l'insatisfaction ? : A tenir compte des éventuelles suggestions de la clientèle en étant à leur écoute.
- ✓ Votre entreprise fait-elle de la prospection de clientèle ? : Oui. Qui en est responsable ? : Le responsable commercial. Quels sont les moyens de prospection utilisés ? : Proximité, presse (radio, journaux).
- ✓ Les conditions de règlements de négociation avec vos clients sont-elles plus dures, moins dures ou équivalentes à celles pratiquées par vos concurrents ? : Plus dure

4. Analyse des fournisseurs

- ✓ Quelle est la nature des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs ? : Nos fournisseurs sont en général les producteurs. Nous sommes liés par un contrat.
- ✓ Quel est leur nombre ? : Variable. On a affaire soit à des organisations paysannes (G.I.E., Union, Fédération...) ou à des opérateurs économiques privés.
- ✓ Comment sont-ils motivés ? Par un bon contrat d'achat.

5. Evaluation de la concurrence

- ✓ Quels sont les atouts et les faiblesses de vos concurrents ? Atouts : Disponibilité et abondance de la matière première, le paddy (producteurs/riziers). Faiblesses : Manque d'équipement et de personnel performants. Qui réussit ? celui qui réussit, c'est celui qui a un bon outil industriel, de bons ouvriers et qui a une matière première disponible pour assurer pleinement la capacité du rendement de son unité de décorticage. Qui stagne ? Celui qui stagne, c'est celui qui ne réussit pas à réunir ces exigences car ne disposant pas de moyens.
- ✓ Quelles sont les politiques des concurrents ? Sont-elles axées sur le prix, le marketing, la qualité du service, l'image de la marque ? La plupart des concurrents ont axé leur politique sur le prix mais non sur la qualité ou sur l'image de marque.
- ✓ Quelles sont les perspectives d'évolution des concurrents ? Enormes s'ils s'organisent. Leurs projets sont-ils connus ? A notre niveau non. Existe-t-il des phénomènes de concentration ou d'entente ? Oui il y en existe. Ont-ils des liens privilégiés avec des réseaux ? Oui.

6. Règlementations

- ✓ La profession publie-t-elle régulièrement des données chiffrées ? Oui par la SAED et le ministère du commerce. En avez-vous connaissance ? Oui. Qu'en faites-vous ? Nous les étudions minutieusement.
- ✓ la société ou vous-même êtes-vous affiliés à un syndicat professionnel ou à groupe de travail ? Oui, niveau syndical : Syndicat professionnel de l'agro-industrie Alimentaire Corps gras ; Groupe de travail : L'association des riziers du Nord.
- ✓ En matière de réglementation, quelles sont les données ou contraintes spécifiques à votre société ? La vraie contrainte est financière. En effet, la taxe imputée à notre produit (riz blanc) à l'étude de la région de Dakar est incompréhensible.

A1.2 : ANALYSE DE L'ENTREPRISE (DIAGNOSTIC INTERNE)

1. Organisation commerciale

1.1 Organigramme

- ✓ Décrivez votre organigramme commercial ? La société ne dispose pas de Direction commerciale proprement dite. La fonction commerciale est assurée d'abord au niveau des deux unités de décorticage de Podor et Ross Béthio puis centralisée au niveau directionnel.
- ✓ Quelles responsabilités précises incombent à chacune des fonctions de l'organigramme ?
- ✓ Quand avez-vous modifié votre organisation commerciale pour la dernière fois ? Pourquoi avez-vous été amené à la modifier ? Qu'avez-vous changé ?
- ✓ Envisagez-vous de modifier votre organisation commerciale à court terme ? Pourquoi ? Et dans quel sens ?
- ✓ Quel est le coût de votre organisation commerciale en % du CA réalisé ?

1.2 Distribution

- ✓ Quelle est la répartition de vos ventes par canal de distribution depuis 3 ans ? (sous forme de tableau)
- ✓ Quelles différences existe-t-il entre vos circuits de distribution et ceux de vos concurrents ? Sont-ils les mêmes ? Sont-ils plus ou moins importants ?
- ✓ Pensez-vous avoir une bonne connaissance de contraintes imposées par vos circuits de distribution ?
- ✓ Quelle est l'évolution du CA des divers circuits de distribution utilisés depuis 3 ans ? et celle de la marge
- ✓ Avez-vous déjà modifié votre politique de distribution ? Quand ? Pourquoi ? Comment ?
- ✓ Envisagez-vous à court terme de modifier votre politique de distribution ? Pourquoi ? Comment ?
- ✓ Envisagez-vous de commercialiser vos produits / services via Internet ? Si oui sous quelle forme (Site marchand, portail,...) et à quelle échéance ? Quel CA en attendez-vous à moyen terme ?

1.3 La force de vente

- ✓ Quel est le statut (ou la nature des contrats) de vos vendeurs (concessionnaires, agents, représentants, ...) ?
Ces contrats comportent-ils des clauses « de non -concurrence » telles que limitations géographiques, produits ou canal de distribution ?
- ✓ Quel est le profil de votre équipe de vente ? Quel est le profil de votre encadrement commercial ?
- ✓ Quel a été le « turnover » au sein de votre équipe commerciale durant les 3 années ?
- ✓ Combien avez-vous recruté de commerciaux durant ces 3 années ? Et à quels postes ?
- ✓ Quelles formations spécifiques (produits, techniques de vente, négociation, ...) sont données à votre force de vent ?
- ✓ Qui est chargé de l'animation et du suivi des commerciaux sur le terrain ?
- ✓ L'équipe de vente a-t-elle des objectifs ? Quelle est leur nature ? Qui les fixe ?
- ✓ Quelle est l'évolution sur les 3 dernières années de CA moyen par vendeur, et / ou le nombre de clients traité par vendeur ?
- ✓ Comment rémunérer la force de vente ? Quelle est la part du variable ? Est-elle motivante ?
- ✓ Organisez-vous des opérations de stimulation de la force de vente (Challenge, concours, ...) ?
- ✓ Votre force de vente et votre organisation commerciale vous paraissent-elles adaptées à votre politique commerciale et à vos objectifs ? A vos projets de développement ?

2.L'action commerciale

2.1 La communication

- ✓ Quels moyens de communication utilisez-vous ?
- ✓ Disposez-vous d'un site Internet ? Si oui, quels objectifs de communication lui assignez-vous, auprès de quelles cibles ?
- ✓ Quel montant consacrez-vous annuellement à la communication depuis 3 ans ?
- ✓ Quelle image votre entreprise souhaite-t-elle véhiculer auprès de ses clients, de ses fournisseurs et de l'extérieur en général ?

2.2 La promotion des ventes

- ✓ Pratiquez-vous des actions promotionnelles à certaines périodes de l'année ? Quels objectifs visez-vous à travers ces promotions ?
- ✓ Quel montant consacrez-vous annuellement à la promotion depuis 3 ans ?
- ✓ Contrôlez-vous les résultats des actions promotionnelles ?
- ✓ Quelles autres actions de marketing entreprenez-vous (autres que la communication et la promotion) ?

2.3 La qualité de service

- ✓ Avez-vous entrepris une démarche qualité du type Iso ou certification de services ? Si oui, laquelle ?
- ✓ Quels sont les services que vous offrez à vos clients ? De nature commerciale ? De nature logistique ? De nature administrative ? Autres ?
- ✓ Quels sont les incidents qui occasionnent des litiges, ou affectent l'image de votre entreprise ?

3. Diagnostic production

Avez-vous identifié des problèmes de production (outil, technologie, méthode) ? Si oui, lesquels ?

3.1 Management des ressources de production (MRP)

- ✓ Existe-t-il un plan industriel et commercial (PIC) ?
- ✓ Existe-t-il un plan directeur de production (PDP) ? Est-il performant ?
- ✓ PIC et PDP sont-ils en cohérence ?
- ✓ Existe-t-il un management des ressources de production (MRP) ?
- ✓ Globalement, le MRP vous semble-t-il satisfaisant ?
- ✓ Existe-t-il des outils de gestion de la production ? Méthode Kanban par exemple ?
- ✓ Est-elle combinée avec MRP ?

3.2 Typologie de production

- ✓ Quelle est la typologie : unitaire, par petites séries, moyennes séries, grandes séries ?
- ✓ Quelle est l'organisation des flux de production : en continu, ne discontinu, par projet ?
- ✓ Quelle est la relation avec les clients : vente sur stocks, production à la commande, assemblage à la commande ?
- ✓ Quelle est l'organisation de la production : en sections homogènes, en ligne de fabrication, en cellule de fabrication ?
- ✓ Pensez-vous que l'organisation de la production est en phase avec la typologie précédente ?
- ✓ Existe-t-il un graphique de circulation représentant les différents flux ? Quelle est la méthode utilisée ? A-t-elle donné des résultats satisfaisants dans le passé ? Pour quelles raisons, cette réponse ?

3.3 Fonctions, documents techniques et contraintes

- ✓ Existe-t-il un département méthodes dans l'entreprise ?
- ✓ Existe-t-il des fiches décrivant les données techniques de chaque article ? Ces fiches sont-ils à jour ? Existe-t-il une nomenclature des produits composés de plusieurs articles avec un lien entre eux ?
- ✓ Les divers articles fabriqués sont-ils codifiés ? Selon quel système ? Est-il satisfaisant ?

3.4 Gestion des contraintes

- ✓ Existe-t-il des contraintes (goulets d'étranglements) au niveau de la production ?
- ✓ Des mesures ont-elles été prises pour réduire les effets ? Et de quel type ?
- ✓ Existe-t-il une détermination des temps de fabrication

3.5 Gestion de production et systèmes d'informatiques

- ✓ Existe-t-il un système informatique pour gérer la production ? Est-ce un logiciel acheté ou développé à l'interne ?
- ✓ Ce logiciel est-il seulement destiné à la production ou est-il de type ERP ?
- ✓ Est-il satisfaisant ?

3.6 Gestion de la qualité

- ✓ Existe-t-il une mesure de la qualité ?
- ✓ Utilise-t-on une méthode permettant une approche globale de la performance industrielle et des services rendus aux clients ? Laquelle ?

3.7 Gestion de stocks

- ✓ Existe-t-il une gestion des stocks ? Connaît-on à tout moment l'état des stocks en qualité et en valeur ?
- ✓ Connaît-on le coût de stockage par type de produits en stock ?
- ✓ A-t-on une estimation de l'ancienneté des stocks ?
- ✓ Combien y a-t-il d'unités de stockage ?
- ✓ Durant les 3 dernières années y a-t-il eu des projets pour améliorer la gestion des stocks ? Si oui, quelle en était la nature ? Quels ont été les résultats ?
- ✓ Comment s'effectuent les approvisionnements : par quantité fixe ou variable ? A date fixe ou variable ? La gestion des flux entrant est-elle adéquate ?

3.8 Les relations entre fournisseurs et sous-traitants

- ✓ Quelle est la nature des relations entre l'entreprise et ses fournisseurs ? Quel est leur nombre ? Comment sont-ils motivés ?

3.9 La mesure de la performance

- ✓ Existe-t-il un tableau de bord de la production ?
- ✓ A qui est-il destiné ? Est-il pertinent ? Quelle est sa périodicité ?

4. Diagnostic financier

4.1 Organisation financière

- ✓ Quelle est la structure du capital de votre entreprise ? Est-elle susceptible d'évoluer à court ou moyen terme ?
- ✓ De quels documents comptables et financiers disposez-vous ?
 - chaque mois,
 - chaque trimestre,
 - chaque année

- ✓ Disposez-vous de comptes d'exploitation prévisionnels ? De comptes de trésorerie prévisionnels ? Dans quels délais ? Quel est le processus d'élaboration du budget ?
- ✓ Vous considérez-vous comme suffisamment formé pour maîtriser la gestion financière de votre entreprise ?
- ✓ Faites-vous appel à des conseils extérieurs dans le domaine de la comptabilité financière de votre entreprise ?

4.2 Gestion des comptes clients

- ✓ Disposez-vous de conditions générales de vente ? Si oui, incluent-elles une clause de réserve de propriété ? Sur quelle documentation ?
- ✓ Pouvez-vous décrire le circuit commande / facturation ?
- ✓ Pouvez-vous décrire recouvrement et encaissement ?

4.3 Le bilan : (2001) dernier bilan avant arrêt

4.4 Le compte de résultat

4.5 La trésorerie

4.6 La politique de financement de l'entreprise

- ✓ Les relations bancaires :
 - Quel est l'état de vos relations avec vos banques ?
 - Quelle est l'ancienneté de vos relations ?
 - Avez-vous une politique bancaire ? Quelles sont les principales caractéristiques

4.7 Le pilotage

Contrôle de gestion :

- Connaissez-vous le prix de revient de chacun de vos produits ?
- Comment sont-ils calculés ?
- Analysez-vous la marge dégagée par chaque client, marché, catégorie de produits ? Sa rentabilité ?

ANNEXE A2 : SITUATION DU RIZ AU SENEGAL

1. Le marché du riz

Les données concernant la consommation de riz au Sénégal sont limitées. Dans les années 1970, le ministère du développement rural a estimé la consommation par tête d'habitant à 71 kg, par la suite, ce chiffre fut corrigé par la F.A.O. qui trouvait que ce chiffre était surestimé et l'établit à 59.7 kg par tête d'habitant en 1995. En 2003 l'ISE/UNEP fait une étude sur la consommation est l'estime à 74 kg par tête d'habitant ce qui fait actuellement du Sénégal l'un des plus grands consommateurs de riz en Afrique de l'ouest et dans le monde.

1.1. L'offre et la demande de riz

Le marché Sénégalais du riz est caractérisé par une demande de riz dont les 4/5 soit 80 % est importée et que la production locale ne couvre que la 1/5 soit 20 % de la demande totale. Ce riz est importé pour la majorité de la Thaïlande, de la chine et du Vietnam. En ce qui concerne les importations elles augmentent de façon exponentielle, passant de 436000 tonnes en 1995 elles se situent actuellement entre 600000 et 700000 tonnes. Quant à la production locale elle fluctue entre les 200000 et 300000 tonnes par an.

Le tableau ci-dessous résume cela.

Tableau A2.1 : Bilan de la consommation de riz au Sénégal (1995-2003)

Année	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Demande totale (x1000tonnes)	544	729	583	650	822	632	812	865	821
Importation (x1000tonnes)	442	632	460	520	667	508	638	724	653
Production locale (x1000tonnes)	102	97	123	130	155	124	174	141	168

Source : Documents de l'I.S.R.A.

Il faut aussi noter qu'il y a un stock de riz de 200000 à 300000 tonnes par an qui dépasse facilement la production locale. Cependant ce volume n'est qu'un volume théorique calculé par la différence entre l'approvisionnement et la demande totale. L'ARM (Agence de Régularisation du Marché) admet que 20 % du riz importé est à nouveau exporté vers les pays voisins, ce qui fait que le Sénégal joue un rôle important dans la sécurité alimentaire de la sous région.

1.2. L'importation de riz

Selon les statistiques de la FAO (Food and Agriculture Organization) le Sénégal importait 22 % des parts de riz brisé du monde, ce qui faisait qu'il occupait la première place de la liste des pays importateurs de riz dans le monde. La Thaïlande aussi exportait les 75 % du riz brisé dans le monde ce qui la mettait à la tête des pays exportateurs de riz dans le monde. Les détails sont dans le tableau suivant :

Tableau A2.2 : Commercialisation internationale du riz brisé (FAO 2002)

Importation de riz brisé (tonnes)			Exportation de riz brisé (tonnes)		
Sénégal	791699	22.4%	Thaïlande	1241745	74.5%
Indonésie	717337	20.3%	Etats-Unis	85231	5.1%
Cuba	499395	14.1%	Inde	75826	4.6%
Sierra Léone	240505	6.4%	Italie	38789	2.3%
Guinée	205578	5.8%	Uruguay	31794	1.9%
Cote d'Ivoire	133333	3.8%	Espagne	27219	1.6%
Ghana	117000	3.3%	Niger	26585	1.4%
Burkina Faso	105505	3.0%	Pays bas	23885	1.4%
Japon	98504	2.8%	Brésil	15569	0.9%
France	77562	2.2%	Egypte	11686	0.7%

Source : Documents de l'I.S.R.A.

Cependant il y a aussi que l'on peut distinguer trois périodes dans l'historique des importations de riz :

- la période allant de 1989 à 1995 durant laquelle les importations fluctuaient entre 300000 et 400000 tonnes ;
- après la libéralisation du secteur du riz en 1996, les importations ont augmentées significativement en passant de 500000 à 700000 tonnes ;
- enfin en 2002 le coût des importations de riz est passé de 88 milliards pour le montant record de 110 milliards.

En 2004 les importations ont baissés pour atteindre les 660000 tonnes, ce qui selon l'ONRS est dû à la pénurie du riz qu'a connu le marché international. En outre la hausse des frais de cargaison s'est négativement répercutée sur les importations de notre pays. La somme de ces

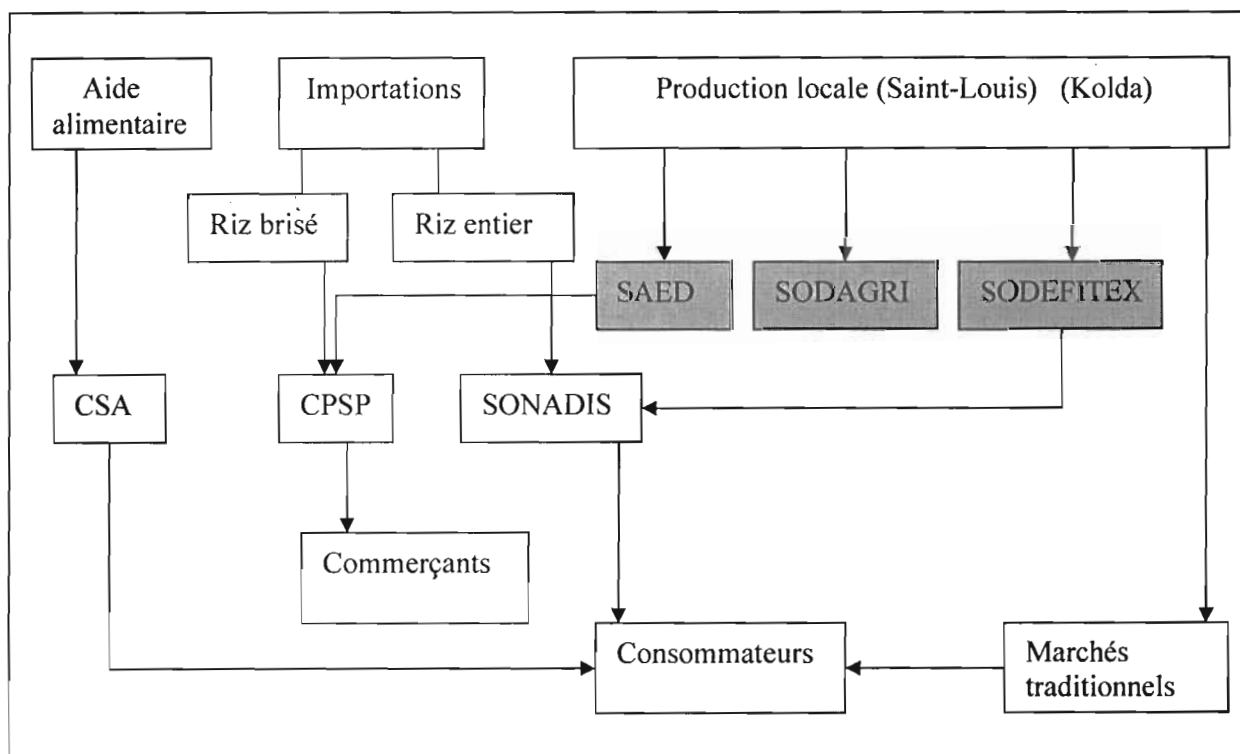
problèmes pousse le gouvernement du Sénégal a considéré le problème de l'autosuffisance alimentaire comme l'une des priorités de sa politique.

Le riz importé par le Sénégal provenait pour 51 % de la Thaïlande, 20 % du Pakistan, 19 % des Etats-Unis, du Vietnam, de la Chine, de Myanmar et de l'Inde, avant la libéralisation du secteur. Après la libéralisation les importations de Myanmar et du Pakistan ont été arrêtées, et celles de la Chine ont gravement diminués au profit de l'Inde et du Vietnam qui ont augmentés leurs quantités.

Au moment de la libéralisation, le riz indien représenté 52 % des importations, le riz Thaïlandais 19 %. Ensuite la part de la Thaïlande a augmenté depuis 1997 pour atteindre les 73 % en 2004. De 1999 à 2004, les plus grands exportateurs étaient la Thaïlande, l'Inde et le Vietnam qui fournissaient à eux seuls 94 à 96 % du riz importé par le Sénégal.

1.3. La commercialisation

Figure A2.1: Chaîne de distribution du riz avant la libéralisation



Source : Bibliothèque de l'I.S.R.A.

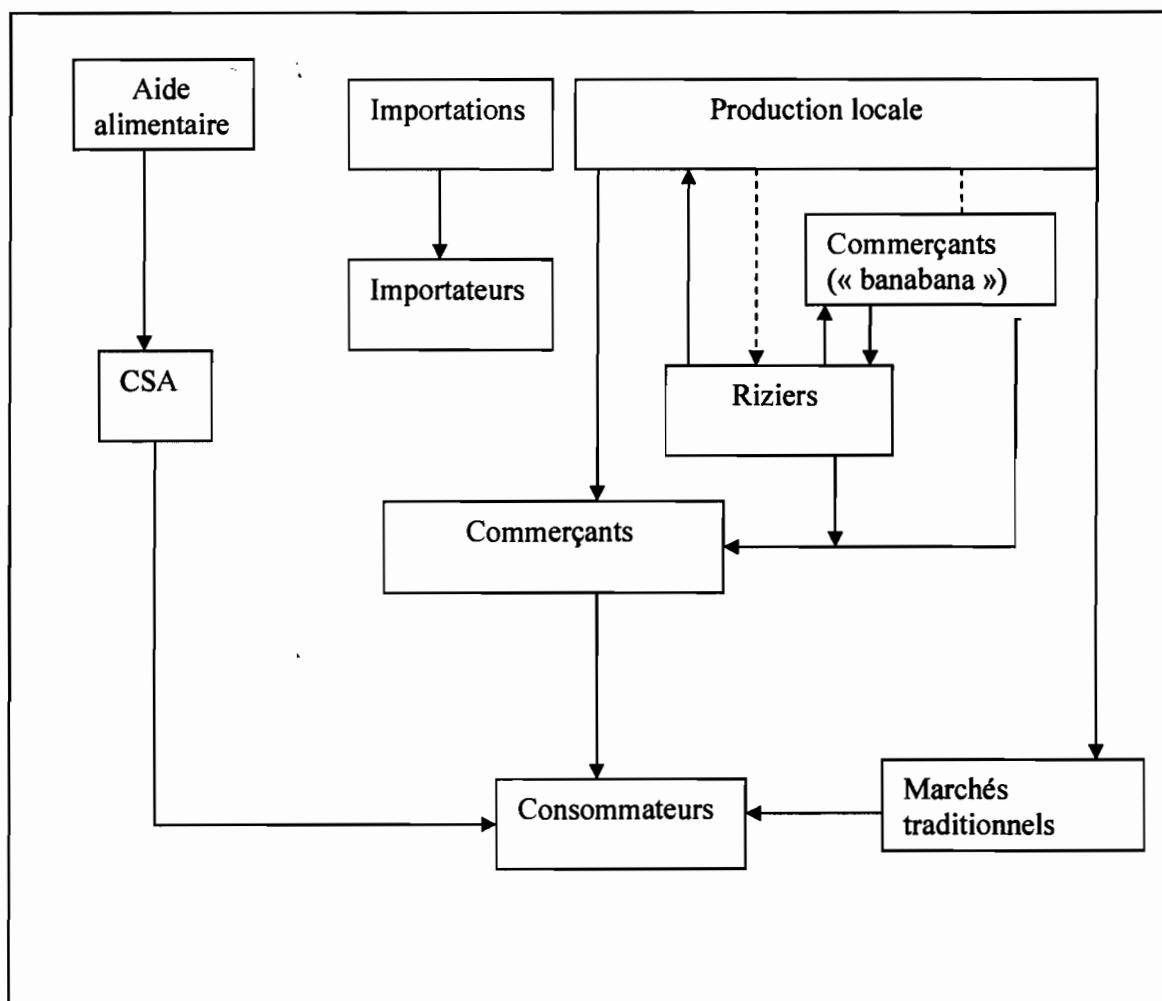
L'importation de riz au Sénégal était sous le contrôle de l'Etat par la Caisse de Péréquation et de Stabilisation des Prix (CPSP), mais depuis la libéralisation de la commercialisation l'importation est assurée par des privés de la Société Nationale de Distribution (SONADIS), ainsi cette importation est limitée. Le schéma de la distribution du riz importé est représenté ci-dessus.

Ainsi après la libéralisation la CPSP a été dissoute et du même coup l'importation de riz par les structures gouvernementales est arrêtée. Tous les intermédiaires publics ont disparus de la chaîne de distribution. Les structures gouvernementales comme la SAED, la SODAGRI (Société de Développement Agricole et Industrielle du Sénégal), la SODEFITEX (société de Développement des Fibres Textiles) commencent ainsi le processus de privatisation de leur section de transformation de riz.

Légende du schéma 2

- Ecoulement du Paddy
- Ecoulement du riz blanc

Figure A2.2 : Chaîne de distribution de riz après la libéralisation



Source : Bibliothèque de l'I.S.R.A.

1.4. Les mécanismes de prix

Le Sénégal connaît trois périodes importantes en ce qui concerne le processus de fixation des prix du riz. Ces trois périodes sont :

- l'avant dévaluation : c'est une période qui correspondait avec de bas prix du riz, ce qui pouvait s'expliquer par le fait que l'Etat, en ce moment assurait tous les services liés au secteur, et subventionnait plus le riz que maintenant;
- la dévaluation : c'est une période qui s'était caractérisée par une hausse générale du niveau des prix, hausse résultant de la dévaluation, donc le riz n'avait pas pu échapper à cela ;
- après la libéralisation du secteur du riz : elle se caractérise par une baisse du prix du riz parce que comme l'Etat s'est désengagé du secteur et de tous les services qui étaient rendus par ses

organismes comme la S.A.E.D., l'I.S.R.A., le prix sera déterminé par la loi de l'offre et de la demande et de ce fait il aura un niveau acceptable.

Cependant la libéralisation a entraîné un mécanisme de synchronisation entre le prix du riz importé et celui du riz local, mais le prix du riz local se trouve toujours en dessous de celui du riz importé. Dans des villes comme Saint-Louis la différence est de 30 à 50 FCFA. Les fluctuations du prix du riz sont plus observées sur le prix du riz local, car en ce qui concerne celui-ci, son prix devient faible à partir du mois de Février, ce qui peut s'expliquer du fait les producteurs veulent à tout prix remboursés les dettes de la CNCAS et de ce fait sont prêts à vendre le riz à n'importe quel prix. Ce phénomène n'influence le prix du riz importé qu'à Saint-Louis, dans des régions comme Dakar il n'a pas d'influence significative.

Le Sénégal faisant parti de l'U.E.M.O.A. est donc soumis à une tarification par rapport aux importations de riz. Cette tarification appelée TEC (Tarif Extérieur Commun) est composé de :

- recettes destinées à la trésorerie nationale : D.D. (Droits de Douanes), par exemple 10 % pour les catégories 2 tel que le « riz brisé », RS (Redevance statistique) : 1 % ;
- contribution à l'U.E.M.O.A. et à la C.E.D.E.A.O. (Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'ouest) : le P.C.S. (Prélèvement communautaire de Solidarité) , 1 % de la valeur des importations venant de l'extérieur de la zone de l'U.E.M.O.A., le P.C (Prélèvement Communautaire/CEDEAO) : 0.5 % de la valeur des importations venant de l'extérieur de la zone de l'U.E.M.O.A.

Il est envisagé l'application du TEC vers la fin de l'année 2007, cependant l'application de cette mesure est entravée par le manque d'entente en ce qui concerne les tarifs qui seront appliqués, mais aussi du fait que ces tarifs devraient tenir compte de la protection des productions nationales.

Les droits de douanes appliqués au riz importé sont fixes et s'élèvent à 20500 FCFA/tonne quelque soit la qualité de la variété de riz. Ce montant est équivalent respectivement à 12.6 % et à 15.5 % du prix CAF à Dakar de riz importé parfumé et du riz non parfumé. Ces taux sont supérieurs à celui du TEC susmentionné qui est de 12.5 %.

Le PCS et le PC doivent être versés aux institutions d'intégration sous-régionales respectivement par le trésor public. En outre la Taxe sur la Valeur Ajoutée ne s'applique pas au riz étant donné qu'il est classé dans les aliments de première nécessité.

Quand le riz importé arrive il est déporté à Dakar, donc les prix de vente à Dakar devraient être moins chers que ceux des régions, du fait des coûts de transport et de stockage. En fait les

prix de certaines régions comme Tambacounda, Kolda et Ziguinchor sont plus élevés, alors que d'autres sont moins élevés en occurrence les régions de Fatick, Thiès et de Diourbel. Ceci peut-être dû à la qualité puisque le riz vendu à Dakar est généralement plus frais tandis que celui des régions est vieil (Etude sur le riz menée par l'ISE/PNUE, 2003). D'autre part, les prix peuvent aussi être affectés par d'autres facteurs, comme les aléas climatiques. En effet, les prix ont brusquement baissé en janvier 2000, lorsque suite aux graves inondations, de grandes quantités de riz offertes gratuitement aux producteurs ont été écoulées sur le marché.

Tableau A2.3 : Prix au détail du riz à Dakar

Origine	Forme	Fragrance	Prix	Remarques
Thaïlande	Brisé	Parfumé	275	Mino
Thaïlande	Brisé	Un peu	240-250	Solo baobab
Vietnam	Brisé	Non parfumé	225	
Sénégal	Brisé	Non parfumé	225	Richard-Toll
Sénégal	Intermédiaire	Non parfumé	260	Vallée, nouveau rice
Sénégal	Intermédiaire	Non parfumé	350	Vallée, nouveau rice
Guinée-Bissau	Intermédiaire	Non parfumé	600	Riz brun, manuel
Thaïlande	Entier	Parfumé	700	Caroline
Pakistan	Entier	Parfumé	1.800-1.950	Basmati
Thaïlande	Entier	Non parfumé	400-450	
USA (japonica)	Entier	Non parfumé	300	Tison
USA	Entier	Non parfumé	500	A moitié cuit

Source : Bibliothèque de l'I.S.R.A.

Le prix au producteur de riz était en moyenne de 175 FCFA/kg en Janvier 2005 et le prix de vente des importateurs de riz (thaï A1 super non parfumé, riz entier) était de 202 FCFA/kg. Le riz local était donc compétitif par rapport au riz importé. Cependant le prix du riz brisé parfumé peut atteindre des niveaux très bas, par exemple en 2003, il était de 144 FCFA/kg ; il est donc difficile d'affirmer que l'avantage du riz local relatif au prix sera maintenu dans le futur. Cet avantage peut-être dû à une situation purement conjoncturelle. Le tarif à

l'importation de riz est de 12.7 % dont une partie (10 %) est versée à l'Etat et le reste (2.7 %) est destiné à l'UEMOA.

2. La concurrence

Les principaux concurrents du riz local sont constitués des variétés de riz importées pour la plupart de l'Asie, en d'autres termes des pays que sont : la Thaïlande, le Pakistan, l'Inde et le Vietnam. Il y a aussi en plus de cela le riz en provenance des Etats-Unis et de la Guinée-Bissau. En 2004 une étude menée par l'ARM (Agence de Régularisation des Marchés) montre que la Thaïlande, l'Inde et le Vietnam fournissaient à eux seuls 94 à 96 % du riz importé par les sénégalais.

ANNEXE A3 : DOCUMENTATION DE L'UNITE

Tableau A3.1 : Compte de résultat

EMPLOIS			RESSOURCES			
Libellés	Dont Prévisions	Montants bruts	Libellés	Qté (t)	Prix/kg	Montants bruts
Collect paddy		542 326 318	Ventes effectives de riz			
- Usine			- Brise	1 525	170	259 250 250
- Réhabilitation		3 189 224	- Entier	168	195	32 820 750
- Pièces détachées		3 603 428	- Intermédiaire	34	181	6 144 525
- Réparation		1 247 500	Sous total 1	1 727	173	298 145 500
- Entretien		835 000	Ventes effectives de sous produits			
- Achat de fournitures diverses		113 250	- Son de riz	493 140	60	29 588 200
- Pont manuel		480 000	- Sésame	28	86	2 408 250
- Entretien bâtiment		1 235 515	- Noix de	68	11	748 120
- Equipement logement et bureau		283 000	Sous total 2	499	55	27 194 550
Sous total 1		11 483 917	TOTAL VENTES EFFECTIVES	2 226	146	325 340 050
Véhicule			Promotion et publicité riz blanc			
- Véhicules		595 140	- Brise	3	170	510 000
- Pièces épave (détachées)		985 400	- Entier	3	200	600 000
Sous total 2		1 580 540	- Intermédiaire	1	185	185 000
Consommables			Sous total 3	7	185	1 295 000
- Carburant véhicule		2 784 495	Promotion et publicité sous produits			
- Assurance véhicule		600 000	- Son de riz	1	60	60 000
- Fournitures et consommable bureau		379 250	- Sésame	9	100	900 000
- Eau		40 000	- Noix de	3	15	45 000
- Electricité		897 300	Sous total 4	1	69	69 000
- Téléphone		475 000	TOTAL PROMOTION (en nature)	8		1 075 000
- Sacherie			Stocks riz prêts à être commercialisés			
Sous total 3	1 112 586	10 898 699	Riz			
Transport			- Brise	124 9	170	21 233 000
- Paddy		21 941 785	- Entier	227 4	200	45 480 000
- Riz blanc (CPL)**		9 960 000	- Intermédiaire	201 4	185	37 260 000
- Riz blanc (CPL)**		880 000	Sous total 5	857	162	153 300 000
- Transport et maintenance convoyants		894 800	Sous produits			
Sous total 4		18 616 585	- Son de riz	0	60	0
Manutention			- Sésame	6	100	600 000
- Paddy (Départ et arrivée)		5 144 340	- Noix de	34	15	510 000
- Riz blanc (CPL)**		781 000	Sous total 6	40	27	1095 525
- Paddy sans filaire		442 405	Stocks exemptés du retrage			
Sous total 5		6 367 745	- Brise	330 0	170	56 100 000
Salaires			- Entier	317	200	63 400 000
- Personnel permanent		3 470 000	- Intermédiaire	188 8	185	34 826 000
- Personnel saisonnier		562 000	Sous total 7	820 4		154 326 000
- Trajet par les leviers		825 000	TOTAL STOCK PREVISIONNEL (riz)	1 683		308 637 000
- Absentéisme		475 000	TOTAL STOCK PREVISIONNEL (sou)	40		1 095 525
Sous total 6	1 795 400	11 813 855	Produits annexes			
Promotion et publicité			- Produits du repassage	9	60	540 000
- Boutons		1 075 000	- Paddy moulu et autres	48	60	2 880 000
- Feuilles		2 495 000	Sous total 8	57	60	3 270 000
- Courtage		175 000	Regularisation transport (NGPES)			
Sous total 7		4 645 000	- Caution Senegal			10 481 000
Service extérieur			Caution Senegal			1 874 490
- Logement paddy dans les sites		257 340	Opérations bancaires de versement			
- Transport et ramassage (tr. filaires)		513 599	- Solde bancaire au 3 Mai 2001			165 708 350
Sous total 8		770 939	Resultat (riz)			10 651 381
Frais financiers			Resultat (sou)			1 874 490
- Autres			Produits et sous produits			
- Location chariot et bureau mobile		225 000	- Produits et sous produits			
- Remplacement pont filaires		125 000	- Produits et sous produits			
Sous total 9		350 000	Sous total 9			1 874 490
Opérations bancaires de débits			Opérations bancaires de versement			
- Versement au profit des FOP du District		51 008 253	- Solde bancaire au 3 Mai 2001			165 708 350
Pertes sèche			Resultat (riz)			10 651 381
- Due au transport		85 747	Produits et sous produits			
- Due à l'absentéisme		1 841 117	Sous total 10			1 874 490
Sous total 10		1 926 864				

Source : Documents de l'unité

SOCIÉTÉ NATIONALE D'ÉLECTRICITÉ

Société Nationale d'Électricité
Société Nationale d'Électricité


Senelec
FACTURE

Fourniture d'électricité Location et trais divers

28/01/02

28/02/02

A régler avant le 11/04/2002

Nom Raison Sociale
FED DES PETITS AUTOGRÉS
FNA

Balance

4300-03100

Adresse de facturation

RICHARD TOLL

N° Poste

Date

00001700005

Adresse de livraison

USINE DE RICHARD TOLL

Date de validité

N° facture

11/01/02 2

7403440

Ma. 0 0103

Wa. 1 3000

Pa. 0 0000

HT

3.

12299

kWh

Cos φ =

$\sqrt{\frac{P^2}{P^2 + Q^2}}$

=

0.71

Ma. 0 0400

Wa. 11 3400

(HT) 0 0000

(HT) 0

3.

12147

kVAh

Taux

Max

Taux

Taux

Taux

Taux

PF Net

Max Relevé

Max à appliquer

% Red

Cos φ

Taux

Max

Taux

Taux

Taux

Taux

206268

80

80

0.71

Nouvel index
Index de reprise
Index de départ
Ajout index

Actif HP H1

Actif EP H2

Total HT (W)

Scdnt (W)

Heures FM (H1)

Heures FM (H2)

Heures cond (H2)

T branch UP

T branch UP

Total UP

348310

22

4992

2712900

555000

2702000

554600

216830

9343

4313

10920

4.0

11370

11580

679

679

Consommation
Rappel
Rappel
à déduire
Majoration

963

36

999

467

Etat à l'heure
Taux hors taxe

11863

436

55.38

60.60

160.75

90433

Montants

662904

75150

160.75

90433

NET A PAYER

1193142

MC 384

Exécution en 1/15
Article 54-15 du C.C.

Le Directeur Général

Vérifier au dos pour renseignements complémentaires

Timbre de quittance payé sur Etat

Montant Hors Taxe	Taux Valeur Ajoutée		Taux Communauté		Total cotisé

Source : Documents de l'unité

ANNEXE A4 : PHOTOS ILLUSTRANT L'ETAT DE L'USINE

Photo A4.1 : Décortiqueuses à meules

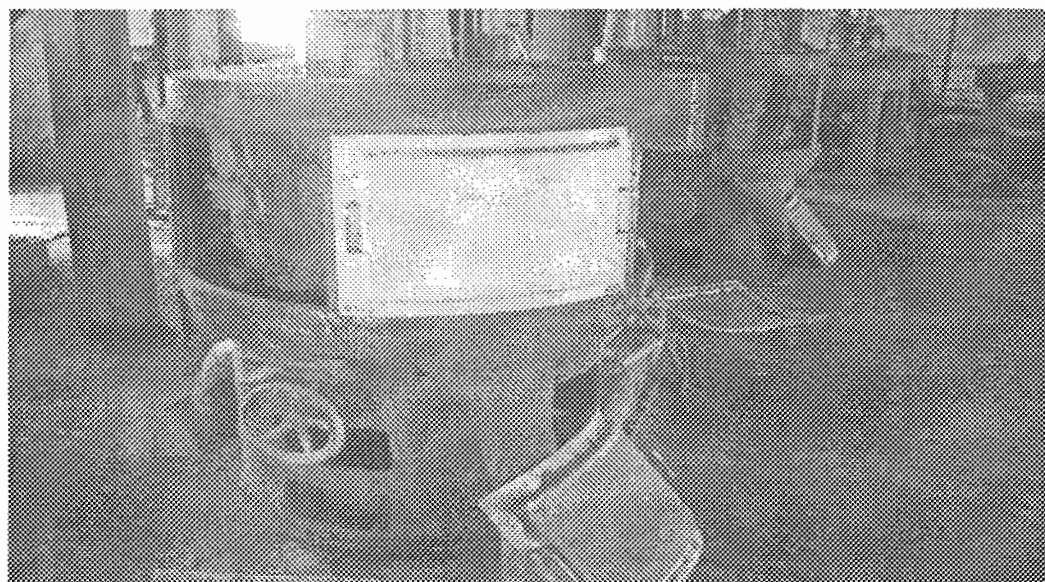


Photo A4.2 : Table densimétrique

