



**STRATEGIE DE RENTABILISATION DU
PATRIMOINE FONCIER DE L'ANADER : CAS DU
POINT D'APPLICATION (PA) DE N'ZIANOUAN AU
SUD DE LA COTE D'IVOIRE**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET ORGANISATIONS**

**OPTION :
MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté par

Doh Idrissa COULIBALY

Travaux dirigés par : Dr Miaman KONE

(Economiste rural, Directeur des études et de la consultance à l'ANADER)

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2017/2018]

CITATIONS

Connais ton ennemi et connais-toi toi-même eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux.

Sun Tzu L'Art de la guerre (VIe siècle av. J.-C. - Ve siècle av. J.-C.)

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Ce présent document a été possible grâce aux conseils et aux aides de personnes généreuses qui n'ont ménagées aucun effort pour nous porter assistance quand le besoin s'est fait sentir.

Pour cela, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers :

- Dr Ahmed Ousmane BAGRE, Directeur des Etudes de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2 IE) pour nous avoir accepté au programme de formation de master au sein de son établissement.
- Mme Sylvie OUEDRAOGO / KIENOU, Coordinatrice Formation en Ligne au Département Formation Professionnelle en Ligne à 2IE ;
- Tous les enseignants, tuteurs, et à tout le personnel de 2IE que nous avons eu à solliciter pendant cette formation ;
- Dr MIAMAN Koné, Directeur des Etudes et de la Consultance (DEC) de l'ANADER, pour l'encadrement scientifique de ce travail.
- M. BENIE ANGAMAN Ali Ladji, Directeur régional Sud de l'ANADER
- Nos parents, Mamadou COULIBALY et Awa COULIBALY, pour leur assistance morale,
- Notre épouse Matoma COULIBLAY et notre fille COULIBALY Yoh Awa
- Toute la famille à Abidjan et à Korhogo. Nous exprimons nos reconnaissances.
- Tout le personnel de l'ANADER en fonction sur le Point d'Application de N'Zianouan.

RESUME

L'ANADER est une entreprise née de la volonté de l'Etat Ivoirien en la faveur de Plan d'ajustement structurel et le cadre du PNASA en 1993. Elle est la fusion de plusieurs ex-structures étatiques d'encadrement agricole et a hérité du patrimoine de ces structures. Si le patrimoine immobilier est régulièrement occupé par l'ANADER, il en demeure moins pour le patrimoine foncier. Ce patrimoine estimé à plusieurs centaines d'hectares disséminés à travers le pays sous forme de PA de CBC de Champs semenciers reste sous exploité, voire abandonné aux populations riveraines qui les exploitent de façon illégale.

Le thème "Stratégie de rentabilisation du patrimoine foncier de l'ANADER" vise à faire des propositions stratégiques afin d'assurer une autonomie financière basée sur l'exploitation de ces terres. Notre étude se réalise sur le Point d'Application (PA) de N'Zianouan.

L'outil SWOT est utilisé pour effectuer l'analyse stratégique de ce site afin de définir des propositions stratégiques et managériales.

Le business plan d'un projet de production en régie est élaboré pour renforcer les activités existantes et diversifier les produits. Ce business plan montre à quel niveau les activités de cette production en régie peut être rentable.

Des propositions de gestion administrative du patrimoine foncier de l'ANADER sont faites selon trois options. Il appartient aux décideurs de tout mettre en œuvre pour valoriser ce patrimoine.

Mots Clés :

1 – Stratégie

2 – Rentabilisation

3 – Outils

4 – Gestion

5 - Administrative

ABSTRACT

ANADER is a company born from the will of the Ivorian State in favor of the Structural Adjustment Plan and the PNASA framework in 1993. It is the merger of several state-run agricultural structures and has inherited heritage of these structures. Although real estate holdings are regularly occupied by ANADER, less remains for property assets. This heritage, estimated at several hundred hectares scattered across the country in the form of CBC, PAs from Seed Fields, remains under-exploited or even abandoned to the local populations who exploit them illegally.

The theme " ANADER's land asset profitability strategy " aims to make strategic proposals to ensure financial autonomy based on the exploitation of these lands. Our study is carried out on the Application Point (PA) of N' Zianouan.

The SWOT tool is used to perform the strategic analysis of this site in order to define strategic and managerial proposals.

The business plan of a managed production project is designed to reinforce existing activities and diversify products. This business plan shows at which level the activities of this production can be profitable.

Proposals for the administrative management of the land assets of ANADER are made according to three options. It is up to the decision makers to make every effort to promote this heritage.

Key words:

1 - Strategy

2 – Profitability

3 – Tools

4 – Management

5- Administrative

LISTE DES ABREVIATIONS

ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ADR	Animateur du Développement Rural
CEDEAO	Communauté Economique Des États de l'Afrique de l'Ouest
CIDV	Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Vivriers
CNRA	Centre National de Recherche Agronomique
CNS	Centre National de Spécification
CZ	Chef de Zone
DR	Direction Régionale
EPL	Equipier de Planification Local
GPS	Global Positioning System
PA	Point d'Application
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PIF	Plant Issu de Fragment de tige
PNASA	Programme National d'Appui aux Services Agricoles
PPAAO/WAAPP	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PUAPV	Programme d'Urgence d'Appui à la Production Vivrière
SATMACI	Société d'Assistance Technique pour la Modernisation de l'Agriculture en Côte d'Ivoire
SCB	Société de Culture Bananière
SODEPRA	Société de Développement des Productions Animales
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats
TS	Technicien Spécialisé

SOMMAIRE

CITATIONS	I
Remerciements/ Dédicace	II
Résumé	III
liste des abréviations.....	V
Sommaire	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
<i>I. Introduction.....</i>	<i>1</i>
<i>II. Objectifs et Hypothèses d'étude.....</i>	<i>3</i>
2.1- Objectif Général	3
2.1.1- Objectifs spécifiques	3
2.2- Hypothèses d'étude	3
<i>III. Matériels et Méthodes.....</i>	<i>4</i>
3.1 PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	4
3.1.1- Présentation de l'ANADER	4
3.1.2- Présentation du Point d'Application de N'Zianouan.....	6
3.2.2- Présentation des caractéristiques naturelles de la zone d'étude.....	7
3.2 Matériel et méthodes.....	8
3.2.1- Matériel.....	8
3.2.2 Méthodes	8
<i>IV. Résultats</i>	<i>10</i>
4.1-ANALYSE STRATEGIQUE DU PA	10
4.1.1- Présentation de la gestion du PA.....	10
4.2- Analyse stratégique du point d'application de N'Zianouan.....	12
4.2.1- Le diagnostic stratégique	12
4.2.2 Analyse SWOT	13
4.2.3 Propositions stratégiques.....	14
4.3 : PROPOSITIONS D'UNE GESTION ADMINISTRATIVE PLUS APPROPRIEE	15
4.3.1- OPTION 1 : Les parcelles de plus de 100 ha sont érigées en centre de cout	15
4.3.2 OPTION 2 : Les parcelles dépendent exclusivement de la direction générale.....	15
4.3.3- OPTION 3 LE SPIN OFF.....	16
4.4 : ELABORATION D'UN BUSINESS PLAN.....	16
4.4.1- Contexte et justification du projet.....	17
4.4.2. Objectif de la campagne.....	17

4.4.3- Stratégie de mise en œuvre du projet	18
4.4.4- Composantes du projet.....	19
4.4.5- Méthodologie de mise en œuvre du projet.....	19
4.4.6 Etude économique du projet	22
4.4.7- Etude financière	27
4.4.8 Analyse financière, économique	35
Conclusion.....	36
V- Discussion et Analyses.....	37
5.1) VERIFICATION DES HYPOTHESES D'ETUDE.....	37
5.2- ANALYSE DES RESULTATS.....	37
5.2.1- Analyse stratégique du PA de N'Zianouan	37
5.2.2- Proposition de gestion administrative	38
5.2.3- Business plan.....	40
VI Conclusions.....	41
Bibliographie.....	42
6- Annexes.....	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Forces et faiblesses du PA de N'ZIANOUAN	12
Tableau 2 : Opportunités et menaces du PA de N'Zianouan.....	13
Tableau 3 : Besoin en main d'œuvre occasionnelle.....	23
Tableau 4 : Besoins en petits outillages et intrants.....	25
Tableau 5 : Autres charges de fonctionnement.....	25
Tableau 6 : Tableau de financement	27
Tableau 7 : Amortissements de l'investissement.....	27
Tableau 8 : Charges d'exploitation	28
Tableau 9 : Chiffre d'affaires.....	29
Tableau 10 : Besoin en fond de roulement	30
Tableau 11 : Compte d'exploitation prévisionnel.....	31
Tableau 12 : Plan de trésorerie prévisionnel.....	32

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Relevés pluviométriques du PA de N'Zianouan de 2017 et 2018	8
Figure 2 : Matrice SWOT et proposition stratégique.....	14
Figure 3 : Illustration de la Spin Off.....	16

I. INTRODUCTION

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) est une société créée par le décret n° 93-777 du 29 septembre 1993. Elle est issue de la fusion des structures défunctes d'encadrement agricole que sont la SATMACI, la SODEPRA et la CIDV. A sa création, le financement des programmes de l'ANADER dans le cadre du Projet National d'Appui au Service Agricole (PNASA) était de 40% pour l'Etat de Côte d'Ivoire, 40% pour la Banque Mondiale et 20% pour les faîtières des filières agricoles et autres privés.

Cependant, les différentes crises socio-politiques (Décembre 1999 et Septembre 2002) ont eu pour effet la clôture précipitée du PNASA en 2003 et l'arrêt des appuis financiers de la Banque Mondiale.

Face à cette situation, l'ANADER a développé depuis 2002, en conformité avec son statut de Société Anonyme, une politique de prestation de service au profit de projets de développement, des filières agricoles organisées et de promoteurs individuels.

Ainsi la politique de recherche de ressources financières basée sur la contractualisation est mise en œuvre au niveau de l'ensemble des entités de l'agence (Direction Générale, Directions Régionales, Zones et Centre de Formation).

Cependant cette approche ne garantit pas toujours une autonomie financière durable permettant le fonctionnement des centres de coût car les montants des contrats varient selon les périodes, les opportunités et les entreprises contractantes.

La valorisation des ressources foncières dont a hérité l'ANADER dès sa création peut constituer une réponse durable et efficace à la mobilisation des ressources financières. Les terres de l'ANADER qui se présentent sous forme de Champs semencier, de centre de bouturage café, et les Points d'application ont longtemps été utilisées pour produire du matériel végétal performant et implémenter de nouvelles technologies. Certaines d'entre elles ont bénéficié d'une prise en charge dans l'exécution de projets spécifiques de développement agricole.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des terres sont utilisées en deçà de leur potentiel, car confrontées à plusieurs difficultés telles que :

- l'insuffisance de financement pour conduire les activités de production en régie ;

- l'insuffisance d'équipement de travail ;
- l'occupation illégale des terres par les populations riveraines.

Au niveau de la Direction Régionale Sud de l'ANADER, sur un patrimoine foncier estimé à 331 ha, seulement 166 ha sont exploités par l'agence, soit la moitié. La seconde moitié est occupée de façon illégale par les populations riveraines (Rapport Annuel PTBA 2017 DR Sud).

Vu le contexte de la recherche de financement adopté par l'agence, quelle peut être l'apport des ressources foncières dans le fonctionnement de l'ANADER ? En d'autres termes quelle stratégie mettre en œuvre pour rentabiliser les ressources foncières de l'ANADER ?

Notre étude se réalisera sur le Point d'Application (PA) de N'Zianouan situé au sud de la Côte d'Ivoire. Ce travail revêt une importance particulière car très peu d'étude ont été réalisées sur ce sujet. Il permettra de bâtir une ébauche de stratégie à même d'être utilisée sur l'ensemble des parcelles de l'ANADER. Aussi, les propositions stratégiques formulées pourront -elles être prises en compte dans l'élaboration du Plan Stratégique de développement 2019-2024 de l'ANADER.

Le présent mémoire s'articule comme suit :

- Objectifs et hypothèses d'étude
- Matériel et méthode
- Résultats
- Discussion /interprétation
- Conclusion.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE

2.1- OBJECTIF GENERAL

L'objectif recherché par cette étude est d'élaborer une stratégie visant à assoir une autonomie financière basée sur l'exploitation des parcelles de l'ANADER.

2.1.1- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agira de

- réaliser un diagnostic sur la gestion du patrimoine foncier de l'ANADER
- proposer un mode de gestion administratif et technique des parcelles de l'ANADER
- élaborer un business plan pour la rentabilisation du PA de N'Zianouan

2.2- HYPOTHESES D'ETUDE

Notre étude sera conduite selon les hypothèses suivantes

H1 : le PA de N'Zianouan est sous exploité par l'ANADER

H2: la conduite des activités de production en régie du PA peut permettre de rentabiliser les terres de l'ANADER

III. MATERIELS ET METHODES

Une démarche scientifique rigoureuse, nécessite que nous présentions le cadre de notre étude avant de décrire le matériel et les méthodes utilisées.

3.1 PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

3.1.1- Présentation de l'ANADER

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) a été créée le 29 Septembre 1993 à la faveur de la mise en œuvre du Programme National d'Appui aux Services Agricoles (PNASA) issu du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) conduit par l'Etat de Côte d'Ivoire sur financement de la Banque Mondiale.

a) Statut juridique, actionnariat et objet social

Société d'économie mixte de type particulier à sa création avec 90,3% de participation de l'Etat de Côte d'Ivoire au Capital de 500 Millions de FCFA, l'ANADER est devenue depuis avril 1998 une Société Anonyme (S.A.) à participation minoritaire de l'Etat au capital social (35%), le reste étant réparti entre les familles professionnelles agricoles (33%) et le secteur privé (32%).

L'objet social de l'ANADER est d'assurer le conseil et la vulgarisation agricoles en Côte d'Ivoire.

b) Mission

L'ANADER a pour mission de « contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et des organisations professionnelles agricoles en concevant et en mettant en œuvre des outils et approches appropriés, des programmes adaptés pour assurer un développement durable et maîtrisé ».

c) Vision

Une ANADER performante, assurant avec efficacité les missions de service public concédées par l'Etat et les prestations adaptées aux besoins des clients.

d) Organisation, acteurs et rôles

L'ANADER a un Conseil d'Administration (12 membres), une Direction Générale et des services de terrain. Ces services sont déployés sur toute l'étendue du territoire ivoirien à

travers 7 Directions Régionales, 57 Zones et 1100 Centres de Vulgarisation.

Le Conseil d'Administration a un rôle d'orientation de la politique de développement de l'entreprise.

e) Stratégie d'intervention

La stratégie globale d'intervention de l'ANADER résulte de sa mission et exploite son organisation spatiale qui couvre l'ensemble du territoire national. Elle est basée sur une approche participative mettant l'exploitant au centre de son action.

- **Niveau Village et Sous-préfecture**

Dans les Centres de Vulgarisation (CV) implantés dans les villages centres des pays ruraux ou dans les sous-préfectures, les animateurs de Développement Rural (ADR) sont chargés de l'information, de la sensibilisation, de l'intermédiation, de la facilitation et de l'appui conseil des producteurs d'une dizaine de villages, en moyenne. Ils constituent le premier maillon du dispositif d'appui aux producteurs.

- **Niveau Département**

Dans les zones opérationnelles implantées dans les départements, l'ANADER dispose de Techniciens Spécialisés (TS) de haut niveau en Cultures Annuelles (TSCA), Cultures Pérennes (TSCP), Elevage (TSE), Organisation Professionnelle (TS OPA). Ces Techniciens Spécialisés sont directement impliqués dans la formation des exploitants, en salle ou in situ à travers les champs-écoles, les parcelles et unités de démonstration. Ils assurent le conseil spécialisé aux exploitants ayant un certain niveau de technicité. Chaque zone dispose aussi d'enquêteurs chargés de la collecte des informations quantitatives et qualitatives et de leur enregistrement dans la base de données de la zone. Certaines zones comprennent aussi des Equipiers de Planification Locale (EPL).

La zone couvre un ou plusieurs départements administratifs.

- **Niveau Région**

Dans les Directions Régionales (DR), des experts de divers domaines techniques assurent la coordination des programmes, apportent des appuis au personnel des zones et évaluent leurs

programmes. La Direction Régionale couvre plusieurs régions administratives.

- **Niveau Central**

La Direction Générale comprend des Directions Techniques chargées de la conception, la supervision et l'évaluation des programmes techniques et veille à leur bonne exécution. Par ailleurs, des Directions d'appui assurent l'administration, l'approvisionnement et le contrôle.

f) Moyens

Pour assurer sa mission, l'ANADER dispose au 30 septembre 2016 de :- 2 310 agents dont 1431 agents chargés de l'exécution des activités de terrain (253 Techniciens Spécialisés 36 Equipiers de Planification Locale, 86 Enquêteurs et 1 056 animateurs de Développement Rural (ADR)) ;

- 181 véhicules et 1 445 motos en circulation ; - 4 Centres de Formation et 10 Centres de production de plants ; - 1 Centre d'appel pour la vulgarisation électronique comprenant un laboratoire électronique (e-lab).

g) Domaine de compétence

Les domaines d'activité stratégique de l'ANADER sont divers. Ils couvrent l'ensemble des activités liées à l'agriculture et au développement rural tels que :

- le Conseil agricole
- la planification et développement rural local ,
- les études de projet,
- la formation,
- le génie rural et la mécanisation agricole
- le suivi-évaluation des projets agricoles
- la recherche-développement
- le genre et développement
- la sensibilisation à la lutte contre les pandémies en milieu rural

3.1.2- Présentation du Point d'Application de N'Zianouan.

Le point d'application de N'Zianouan, situé à 115 km d'Abidjan sur l'autoroute du Nord est un site d'une superficie de 100 ha. Il a été hérité de l'ex-CIDV (Compagnie Ivoirienne pour le Développement des Vivriers) par l'ANADER. A la création de l'ANADER en 1993, la gestion du PA a été confiée à la zone de Tiassalé. Dans les années 2000, le site est rattaché à la Direction Régionale Sud pour plus d'efficacité dans sa gestion.

Le point d'application a pour vocation de produire du matériel végétal (semences et plants) amélioré à mettre à la disposition des exploitants agricoles. Il a aussi pour rôle d'implémenter les technologies approuvées en Recherche Développement dans le cadre de projets.

Les produits actuels valorisés sur le PA de N'Zianouan sont :

- les rejets de bananier plantain
- les vivo plants de bananiers plantain
- les boutures de manioc
- les semences de légumes (piments et aubergine)
- les légumes frais (piments et aubergine)

Les activités du PA sont coordonnées depuis la direction régionale par un point focal.

Sur le terrain, l'équipe est composée de :

- un chef d'équipe
- 2 manœuvres permanents
- 1 agent irrigateur
- 1 gardien
- des manœuvres occasionnels recrutés selon le besoin.

3.2.2- Présentation des caractéristiques naturelles de la zone d'étude

N'Zianouan est situé dans la Région de l'Agnéby-Tiassa. Cette zone comporte les caractéristiques naturelles suivantes :

a) Le Relief

Le relief est généralement plat avec quelques élévations par endroit.

b) Le climat

Le climat est de type subéquatorial et comprend quatre (04) saisons : deux (02) saisons des pluies et deux (02) saisons sèches. Une grande saison des pluies d'Avril à Juillet, pendant laquelle tombent les 2/3 des précipitations annuelles, une petite saison sèche d'Août à Septembre, une petite saison des pluies d'Octobre à Novembre et une grande saison sèche de Décembre à Mars.

Les hauteurs de pluie enregistrées ces deux dernières années (2017 et 2018) varient entre 1.301 mm et 1.507 mm.

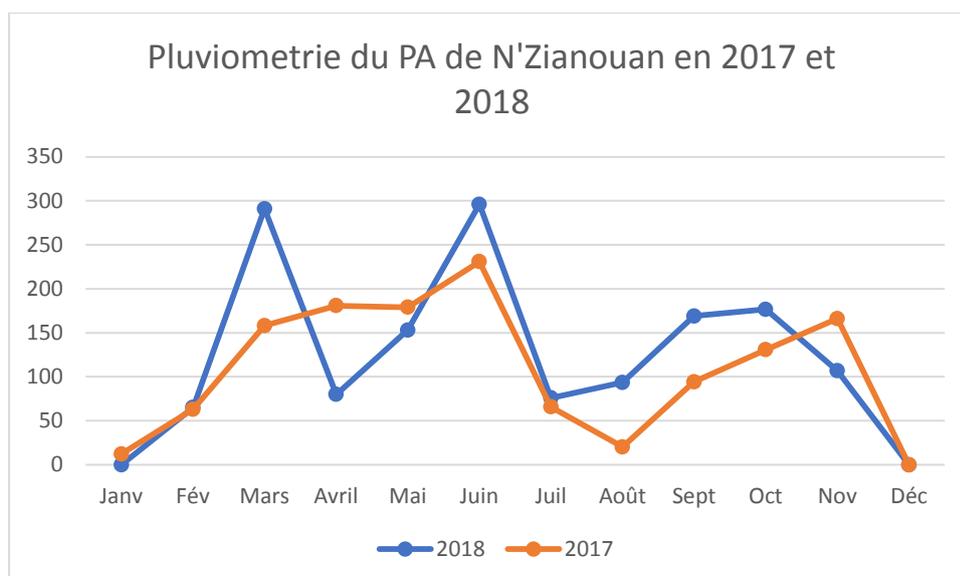


Figure 1 : Relevés pluviométriques du PA de N'Zianouan de 2017 et 2018

Source : Données de l'étude

c) Le réseau hydrographique

L'hydrographie est dominée par le Bandama qui traverse les départements de Taabo et de Tiassalé du Nord au Sud. Son principal affluent est le N'Zi. On note aussi la présence de plusieurs cours d'eau au débit intermittent comme l'Agnéby.

d) La végétation

Elle est marquée par la forêt dense

3.2 MATERIEL ET METHODES

3.2.1- Matériel

Le matériel utilisé pour notre étude est de divers ordres. Il s'agit du matériel de collecte de données, du matériel de mesure et l'outil informatique doté d'une connexion internet.

- Un guide d'entretien
- Un support papier de la matrice SWOT
- Matériel de mesures des parcelles (GPS)
- Matériel de pesée

3.2.2 Méthodes

La méthodologie retenue pour cette étude s'articule en trois (03) étapes :

Etape 1 : Collecte de données

- Les acteurs en charges de la gestion du patrimoine foncier sont interviewés à l'aide d'un guide d'entretien. Au cours de l'entretien, les données relatives à leur responsabilité et à aux activités qu'ils y mènent sont collectées.
- Les acteurs en charge de l'animation au quotidien du Point d'Application de N'Zianouan sont interviewés à l'effet de faire ressortir les forces les faiblesses les opportunités et les menaces de ce site et de son fonctionnement actuel.
- Recensement des outils et support de travail

Etape 2 : Analyse des données recueillies

L'analyse des données devra aboutir sur l'élaboration de propositions stratégiques

Etape 3 : Elaboration de stratégies de rentabilisation du PA

- Elaboration de business plan
- Stratégie de gestion administrative

IV. RESULTATS

4.1-ANALYSE STRATEGIQUE DU PA

4.1.1- Présentation de la gestion du PA

Le point d'application de N'Zianouan est un périmètre agricole rattaché administrativement à la direction régionale Sud de l'ANADER. Son rôle premier est de :

- disposer d'une collection de variétés de banane plantain et de manioc
- multiplier le matériel végétal de banane plantain et de manioc à mettre à la disposition des producteurs demandeurs.

Cette vocation lui a permis de bénéficier de l'appui financier de certains projets tels que le PPAAO/ WAAPP et le PUAPV.

a) Le Programme de productivité agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP)

- **Description du programme**

Le Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP) a été initié par la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) avec l'appui technique et Financier de la Banque Mondiale.

L'objectif du Programme est de générer et de diffuser des technologies, dans un contexte de coopération scientifique régionale, en vue d'intensifier durablement les productions agricoles et contribuer à l'augmentation de la productivité dans les filières prioritaires.

Dans le cadre du PPAAO/WAAPP en Côte d'Ivoire, sept filières prioritaires ont été retenues dont la banane plantain qui constitue la spéculation d'intérêt du Centre National de Spécialisation (CNS-Plantain). Le volet du programme destiné à la banane est appelé

'composante 1c' les objectifs recherchés par la composante sont les suivantes ;

- améliorer de 25% les rendements des filières agricoles
- toucher 300.000 bénéficiaires dont 40% de femmes
- au moins 8 technologies sont générées sur la banane plantain par le CNS
- 50% de ces technologies augmentent la productivité de 15%
- 15.000 ha ont bénéficié des technologies améliorées diffusés
- au moins 180.000 bénéficiaires directs adoptent les nouvelles technologies.

- **Acquis du PPAAO/WAAPP sur le PA de N’Zianouan**

La prise en compte du PA de N’Zianouan dans le programme a permis d’obtenir les acquis suivants :

- mise en place de 20 ha de parc à rejet de bananier plantain de variétés performantes
- mise en place de parc à bois de manioc
- acquisition de la technologie de Multiplication de technologies de production de vivo plants de bananier plantain par la technique du PIF (plants issus de fragment de tige)
- construction de 4 germoirs pour la pratique du PIF
- mise en place d’un réseau d’irrigation sur 20ha de terrain
- obtention d’une motopompe de grande capacité.

b) Programme d’Urgence d’Appui à la Production Vivrière (PUAPV)

- **Description du programme**

Face à la pénurie alimentaire observée en 2016, le gouvernement soucieux **d’assurer une sécurité alimentaire à la population** a pris la décision de mener les activités visant à assurer la disponibilité des produits alimentaires comme le manioc, l’igname, la banane plantain et les maraîchers. L’ANADER, outil incontournable de conseil agricole a été choisie pour conduire les activités à mener du **projet dans un contexte d’urgence et de changement climatique**.

L’objectif global du programme est de contribuer à l’amélioration de la sécurité alimentaire des ménages à travers un soutien d’urgence de l’Etat par des moyens de production agricole.

Les objectifs assignés au PA de N’Zianouan dans la conduite du projet sont essentiellement :

- la production de 2000 000 vivo plants de plantain.

- **Les acquis du PUAPV**

- Mise en place d’un parc à rejets de 4 ha
- Construction de 50 germoirs pour la production de vivo plants de bananiers plantain
- Extension du réseau d’irrigation actuel sur 4 ha.

Les frais de fonctionnement et d’équipement du PA de N’Zianouan, notamment le salaire de la main d’œuvre occasionnelle et les intrants sont essentiellement issus des budgets des programmes et projets exécutés sur le site.

Pour apprécier le mode actuel de fonctionnement du PA, il nous paraît judicieux d’effectuer

une analyse stratégique de cette entité.

4.2- ANALYSE STRATEGIQUE DU POINT D'APPLICATION DE N'ZIANOUAN

Dans ce chapitre, il s'agira d'appliquer certains outils de base de l'analyse stratégique telle que la matrice SWOT.

L'analyse stratégique d'une organisation est de savoir d'une part si cette organisation est adaptée à son environnement et d'autre part si la capacité de réponse de cette organisation est adéquate en conséquence, (COULIBALY,2013) L'analyse stratégique d'une organisation correspond à son diagnostic stratégique.

4.2.1- Le diagnostic stratégique

Ce diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires, le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci qui aboutissent aux orientations stratégiques possibles.

a)- Diagnostic interne

Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise. L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel. Le diagnostic interne du PA est inscrit dans le tableau ci-dessous

Tableau 1 : Forces et faiblesses du PA de N'ZIANOUAN

Force	Faiblesse
1- Parcelle reconnue comme faisant partie du patrimoine foncier de l'ANADER	1- Insuffisance de moyen financier pour conduire les activités non prévues par les programmes et projets financés
2- Existence d'une volonté au niveau de rentabiliser le PA	2- Non intervention de la Direction Générale dans le financement des activités du PA
3- Prise en compte du périmètre dans des projets et programmes d'envergure ;	3- Insuffisance de matériel de labour
4- Bonne superficie (100 ha d'un tenant)	4- Seulement 30% du terrain sont occupés par les

5- Existence d'un cours d'eau permanent à proximité	5- Supériorité des charges annuelles par rapport aux recettes générées
6- Existence d'une station de pompage et d'un réseau d'irrigation sur 20 ha	6- Appauvrissement du sol
7- Existence d'une équipe locale expérimentée à la tâche	7- Difficile commercialisation du matériel végétal produit
8- Site reconnu pour la production de matériel végétal performant	
9- Sol favorable à la pratique de plusieurs spéculations	

b)- Diagnostic externe

Le diagnostic externe, lui, a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles d'être favorables et défavorables à l'entreprise. En effet les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles. (Coulibaly, 2013)

Tableau 2 : Opportunités et menaces du PA de N'Zianouan

OPPORTUNITES	MENACES
1- Partenariat avec les plantations industrielles pour l'usage du matériel motorisé (SCB)	1- Destruction des cultures par les feux de brousse
2- Participation aux programmes et projets nationaux de multiplication de matériel végétal	2- Effets du changements climatiques (tornades)
3- Possibilité de nouer des partenariats avec des promoteurs agricoles divers	3- Cherté et rareté de la main d'œuvre
4- Proximité d'une main d'œuvre abondante et expérimenté aux activités agricoles	4- Concurrences des pépiniéristes privés
5- Intervention de la Direction Générale dans la mise à disposition de moyen financier pour la conduite des activités	5- Conflits foncier -Occupation définitive de l'espace par les infiltrés

4.2.2 Analyse SWOT

De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront choisir en fonction de leurs objectifs.

Cette analyse porte le nom d'analyse SWOT :
 STRENGTHS = Forces de l'organisation
 WEAKNESSES = Faiblesse de l'organisation
 OPPORTUNITIES = opportunités de l'environnement
 THREATS = Menaces/Contraintes de l'environnement

Comme indiqué dans le schéma ci-dessous, les propositions stratégiques découlent également de la confrontation des forces des faiblesses des opportunités et des menaces

4.2.3 Propositions stratégiques

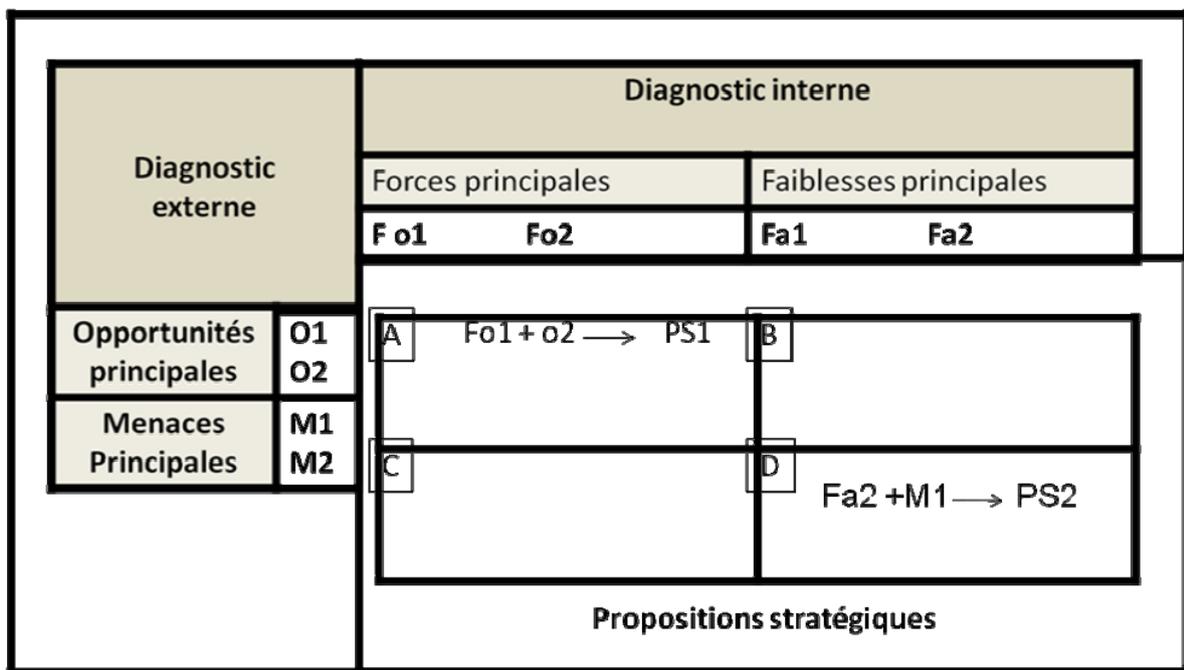


Figure 2 : Matrice SWOT et proposition stratégique

Source : cours d'OASO

Pour des stratégies de croissances

Fo8+ Opp 5 \rightarrow PS1

Fo9+ Opp 3 \rightarrow PS2

Fo3+ Opp 6 \rightarrow PS3

Stratégies de partenariat

Opp 5+ Fa 1 \rightarrow PS5

Opp 6+ Fa 7 \rightarrow PS6

4.3 : PROPOSITIONS D'UNE GESTION ADMINISTRATIVE PLUS APPROPRIÉE

Les parcelles de l'ANADER sont réparties sur l'ensemble du territoire ivoirien. Ces parcelles sont théoriquement rattachées à la Direction des moyens généraux. Cette direction en charge de la gestion du patrimoine de l'ANADER mentionne dans les registres du patrimoine de l'entreprise sans pour autant mettre en place des stratégies de valorisation ce patrimoine.

Sur le terrain, les parcelles sont confiées soit aux Directions régionales ou soit aux zones. Celles-ci ne disposent pas toujours de moyens pour mettre en valeur ces parcelles.

Dans le souci de faire fonctionner de façon efficace les parcelles de l'agence, nous proposons les schémas de gestion administrative technique et financière suivants.

4.3.1- OPTION 1 : Les parcelles de plus de 100 ha sont érigées en centre de coût

Au niveau central (Direction Générale)

- Toutes les parcelles sont gérées exclusivement par la direction générale
- Les parcelles de 100 ha et plus sont érigées en centre de coûts avec des objectifs précis et un financement de départ conséquent sur la base d'un business plan bien étudié
- Les parcelles n'atteignant pas 100 ha seront associées dans la même région pour atteindre cette superficie et constituer ainsi un centre de coût.
- Fixation des objectifs de production et des objectifs financiers

Au niveau régional (Direction régionale)

- Les services régionaux interviennent pour apporter les réponses aux besoins techniques éprouvés par l'équipe terrain dans la conduite de leurs activités de production
- Contrôle de l'atteinte des objectifs
- Contrôle budgétaire

Au niveau terrain (Centre de coût)

- Exécution des activités de production conformément aux objectifs fixés
- Opérationnalisation des décisions centrales
- Gestion du personnel
- Recherche de partenariats financiers, commerciaux, etc...

4.3.2 OPTION 2 : Les parcelles dépendent exclusivement de la direction générale

Au niveau central (Direction Générale)

- Toutes les parcelles sont gérées exclusivement par la direction générale
- Les parcelles de 100 ha et plus sont érigées en centre de coûts avec des objectifs précis et un financement de départ conséquent sur la base d'un business plan bien étudié
- Les parcelles n'atteignant pas 100 ha seront associées dans la même région pour atteindre cette superficie et constituer ainsi un centre de coût.

- Fixation des objectifs de production et des objectifs financiers

Au niveau terrain (Centre de cout)

- Exécution des activités de production conformément aux objectifs attribués
- Opérationnalisation des décisions centrales
- Gestion du personnel
- Recherche de partenariats financiers, commerciaux, etc...

Dans ce cas les sites de productions en régie adoptent un fonctionnement pareil à celui des centres de formation de l'ANADER.

4.3.3- OPTION 3 LE SPIN OFF

Le terme de « *spin-off* » est né aux États-Unis dans les années 1970. « **L'essaimage** » est le terme francophone qui s'apparente le mieux aux réalités du concept américain. Ce dernier demeure moins restrictif dans la mesure où il recouvre des notions plus larges que celles de la création d'entreprise par essaimage.

De façon générale, une spin-off pourra être définie comme étant la création d'une entreprise juridiquement indépendante émanant de tout type d'organisation et impliquant les salariés de celle-ci (Lantz,2004).

Ainsi, selon ce modèle, l'ensemble du patrimoine foncier de l'ANADER est exploité par une entreprise de petite taille dont la création a été suscité par elle et dont le fonctionnement est indépendant d'elle.



Figure 3 : Illustration de la Spin Off

Source : Valorisation stratégique et financière

4.4 : ELABORATION D'UN BUSINESS PLAN

4.4.1- Contexte et justification du projet

Le point d'Application (PA) de N'Zianouan est un périmètre agricole d'environ 100 ha faisant partie des patrimoines fonciers que l'ANADER a hérité des structures dissoutes depuis sa création. **Sa vocation première est de fournir du matériel végétal performant aux producteurs encadrés.** Mais il est constamment sujet à plusieurs agressions des populations riveraines dont l'ambition réelle est d'occuper entièrement l'espace surtout à cause de sa situation géographique (à 5km de l'axe Abidjan – Yamoussoukro) qui offre les conditions propices à la production et à la mise en marché des vivriers.

Aujourd'hui, une partie du terrain est exploitée en bananiers plantains comme parc à souches pour la fourniture de rejets et vivo plants et en manioc comme parc à bois pour la fourniture de boutures aux producteurs exprimant le besoin.

Le PA, grâce à la proximité du fleuve N'ZI, est équipé d'un réseau d'irrigation réhabilité au cours de la campagne 2017, permettant ainsi une production continue pendant toute l'année.

Dans le souci d'offrir des services de qualité aux partenaires de plus en plus exigeants, l'ANADER s'est engagé, depuis 2013, dans une approche filière tout en prenant en compte les priorités de l'état de Côte d'Ivoire qui sont entre autres assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle à la population.

C'est donc dans ce contexte que ce projet est élaboré en vue d'entreprendre des activités de production précises, rentables, répondant aux besoins des partenaires contractuels, aux producteurs individuels et à la valorisation du PA.

4.4.2. Objectif de la campagne

L'objectif global de la campagne est de fournir du matériel végétal performant (rejets et vivo plants de banane, boutures de manioc, semences d'aubergine et piment) aux producteurs et des vivres (banane régime, racine de manioc, aubergine et piment frais, maïs) aux consommateurs tout en mobilisant des ressources additionnelles pour le fonctionnement de l'ANADER.

a) Objectifs spécifiques

De façon spécifique il s'agira de :

- ✓ entretenir 10 ha de parc à souches de bananier existant ;
- ✓ mettre en place 3,7 ha de banane pour la contre saison
- ✓ entretenir 10 ha de parcelle de banane pour la production de contre saison ;

- ✓ mettre en place 2 ha de légume (1ha aubergine, 1 ha piment) pour la production de semence;
- ✓ mettre en place 3 ha de parc à bois de manioc (1ha de Bocou 1 ; 1 ha de Yacé, 1ha de Yavo) ;
- ✓ mettre en place 3 ha de maïs en avant culture du manioc ;
- ✓ entretenir 10 ha de parc à bois de manioc (dont 7 ha existant et 3 à créer).

b)- Résultats attendus

Au terme de l'exercice,

- ✓ 40 000 Vivo plants produits à la demande des producteurs ;
- ✓ 60 000 rejets livrés aux producteurs ;
- ✓ 150 tonnes de banane mises sur le marché ;
- ✓ 35 kg de semence dont 25 kg d'aubergine et 10 kg de piment sont produits et mis à la disposition des producteurs ;
- ✓ 32 T de légumes frais dont 20 T d'aubergine et 12 T de piment sont mises sur le marché ;
- ✓ 15 tonnes de maïs mises sur le marché ;
- ✓ 300 000 boutures distribuées ;
- ✓ 105 tonnes de racine de manioc mises sur le marché ;

4.4.3- Stratégie de mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet nécessitera des dispositions appropriées, à savoir :

- ☞ impliquer tous les chefs zone de la Direction Régionale SUD de l'ANADER à travers une sensibilisation sur l'esprit du projet, tout en leur présentant les types de semences et de matériel végétal qui seront produits au PA, les objectifs de l'exercice et leur rôle dans la vente de ces produits auprès des producteurs ;
- ☞ organiser quelques visites du site de production à l'intention des partenaires commerciaux ;
- ☞ réactiver les accords avec la structure voisine, la SCB, afin d'avoir accès à certains de leurs outils pour la préparation des terrains et l'entretien périodique de la motopompe ;
- ☞ adresser un courrier au CNRA pour solliciter, dans le cadre de la collaboration avec l'ANADER, les semences de base d'aubergine et de piment ;
- ☞ mettre en place une organisation du travail de sorte que chacun des agents de l'ANADER exerçant sur le périmètre ait une responsabilité clairement définie.

4.4.4- Composantes du projet

Le projet comprend trois (3) principales composantes qui sont :

Composante 1 : production de rejets, de vivo plants et de régimes de banane

Composante 2 : production de semence de légumes et de légumes frais

Composante 3 : production de boutures, de racines de manioc et de maïs

4.4.5- Méthodologie de mise en œuvre du projet

Le projet s'inscrit dans le cadre d'une production en régie au cours duquel 33 ha seront exploités. La conduite des opérations sera assurée par un point focal basé à la Direction Régionale SUD appuyé par un ADR, un pépiniériste, deux manœuvres permanents et un agent irrigateur.

Les opérations culturales, notamment les préparations des terrains et l'apport d'eau seront essentiellement mécanisées. Pour ce faire, les prestations de labour et de pulvérisation des parcelles de culture seront réalisées par la SCB. S'agissant de l'apport des besoins en eau, le périmètre est doté d'un système d'irrigation réhabilité au dernier trimestre de l'année 2017 et l'agent irrigateur a été formé à l'utilisation du matériel et à la gestion efficiente des postes d'irrigation.

La production se fera en continue sur toute l'année.

a) Composante 1 : Production de rejets, de vivo plants et de régimes de banane

Le PA dispose d'un parc à souches de 17,30 ha dont 6,70 ont été plantés en 2017 et 10,6 ha avant 2017. Il est subdivisé en cinq sous parcelles ou blocs. Pendant cet exercice, 3,70 ha seront créés pour porter cette superficie à 21 ha. C'est sur cette base que les objectifs déterminés au niveau de la composante banane seront réalisés.

- **Volet production de vivo plants**

Il se réalisera à partir des 10 germoirs existants sur le site et selon la méthode du PIF (Plant Issus de Fragment de tige). La production des 40 000 vivo-plants nécessitera 2 000 ex plants qui seront prélevés sur le parc à souches de 10 ha déjà disponibles.

Les plantules, issues des explants mis en germoir, seront récoltées pendant 3 mois avec un intervalle de 7 jours entre 2 récoltes, soit au total 12 récoltes par germoir et par cycle. Ainsi, 3 cycles de production sont envisagés pour atteindre nos objectifs. Sur les 40 000 plantules produites, 20 000 seront transférées sur le site de grossissement de Dopodon (Grand Lahou) et 20 000 seront transplantées et élevées sur le PA.

- **Volet production de rejets**

La production de rejets se fera à partir du parc à souches de **10 ha** déjà existants, plantés avec les variétés Big Ebanga, Corne1 et Batard. Grâce à l'apport hydrique en période sèche et autres entretiens liés au contrôle de l'enherbement et à la fertilisation, la disponibilité de **60 000** rejets baïonnettes destinés à la vente sera largement assurée.

- **Volet production de régimes de banane**

La superficie de la parcelle de production de régimes sera de 10,6 ha sur l'ensemble des 21 ha réservés à la composante banane. La production se fera de façon continue pendant toute l'année grâce au système d'irrigation en place, capable d'assurer les besoins hydriques de toute la parcelle. Les activités d'entretien de la parcelle telles que le contrôle des adventices, la lutte contre la cercosporiose, la fertilisation et l'haubanage seront rigoureusement menées afin d'obtenir des régimes de bonne taille et de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les résultats attendus sont estimés à 150 tonnes de banane au cours de cet exercice.

b) Composante 2 : production de semence de légumes et de légumes frais

La production de semence de légume est une innovation sur le PA de N'zianouan. Elle est motivée par l'expression des besoins des producteurs du département de Tiassalé et bien d'autres localités depuis 2016 et elle cadre bien avec la vocation du périmètre. Les semences de base proviendront du CNRA. Les variétés souhaitées par les producteurs sont : « le piment bec d'oiseau » et l'aubergine « KOTOBI » et/ou « OLIVETTE ».

En effet, la semence de légume constitue l'objectif principal au niveau du système de production de cette composante, surtout en raison de la forte valeur ajoutée qu'elle procure. Les légumes frais commercialisables proviennent des écarts de tris dans le processus de production de semence.

- **Volet production de semence de légumes**

La production de semence de légume se réalisera sur 02 ha délimité à cet effet au PA de N'Zianouan dans les proportions suivantes : 1 ha de piment et 1 ha d'aubergine. Le cycle de production couvrira la période de janvier à Aout. Le système de production sera mécanisé au maximum au niveau des opérations de préparation de terrain, de lutte contre les ennemis des cultures et de l'irrigation.

Par contre les opérations plus délicates comme les épandages d'engrais, la récolte des fruits aptes pour la production de semence, l'extraction des grains, le séchage et le conditionnement

se feront manuellement.

La production attendue est estimée à 10 kg de semence de piment et 25 Kg de semence d'aubergine.

- **Volet production de légumes frais**

La production de légume frais sera entretenue pendant 6 mois grâce aux apports périodiques d'engrais. Ainsi 20 tonnes d'aubergine et 12 tonnes de piment frais sont attendus.

c) Composante 3 : Production de boutures et de racines de manioc

Au niveau de cette composante, 07 ha de manioc dont 02 ha en 2016 et 05 ha en 2017 ont été mis en exploitation sur le PA. Au cours de cet exercice, les activités majeures à réaliser porteront sur le contrôle de l'enherbement sur ces parcelles.

Dans le souci de poursuivre le projet de fourniture de boutures de manioc à haut rendement à partir du périmètre, une nouvelle parcelle de 03 ha de parc à bois (variété **BOCOU1, YAVO ET YACE**) sera mise en place à partir d'Avril 2018. Cette parcelle sera conduite en association avec le maïs en vue de faciliter l'entretien et d'amortir le cout de l'investissement.

- **Volet production de boutures de manioc**

La production et la fourniture de boutures de manioc à haut rendement aux producteurs est une des priorités dans la mise en œuvre du projet. Dès le début des pluies en avril jusqu'en Aout, **400 000** boutures de la variété YAVO, équivalamment à 40 ha, seront vendues à des producteurs individuels qui en exprimeront le besoin. Le PA est d'ailleurs une référence en matière de fourniture de boutures de manioc sélectionnées. La vente se déroule généralement au bord champ.

- **Volet production de racines de manioc**

Après le prélèvement des boutures par recepage, la récolte de racines se fera progressivement suivant les commandes des clients. Cette récolte se déroulera sur les 7 ha mis en place en 2016 et 2017. Les ventes s'effectueront au bord champs ou sur les marchés d'Abidjan. Le niveau de production est estimé à 105 tonnes

4.4.6 Etude économique du projet

a) Evaluation des moyens du projet

- **Moyens humains**

Dans le souci d'assurer une mise en œuvre efficiente de cet important projet en régie, le PA mobilisera un dispositif humain composé comme suit :

Main d'œuvre permanente

- Un (1) point focal, Agronome, chargé de la conception, de la planification et du contrôle des activités de production et de commercialisation sur le terrain.

Il sera assisté par :

- Un Pépiniériste (1), chargé de conduire les activités de production des vivo plants sur la pépinière et de la production des semences ;
- 1 ADR chargé du suivi des manœuvres occasionnels et du respect des normes techniques appliquées aux opérations ;
- Un (1) agent irrigateur chargé des apports d'eau sur les parcelles ;
- Deux (02) manœuvres permanents chargés de l'exécution des opérations pointues (traitements phytosanitaire, traitement herbicide, récolte des régimes à maturité ...)
- Un (1) agent (une secrétaire) chargé du marketing et de la commercialisation des produits (banane, légumes frais et manioc), basé à Abidjan.

Besoins en main d'œuvre occasionnelle

Une main d'œuvre occasionnelle, dont le nombre variera selon l'intensité des opérations techniques, sera recrutée sur le site de production pour la réalisation des tâches manuelles.

Tableau 3 : Besoin en main d'œuvre occasionnelle

Activités/catégorie	Composante banane				Composante Manioc				Composante maraichage				Total
	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	
Mise en place (de 3,7 ha de banane)													
Nettoyage (défrichage)		1 500	30	45 000	6	1 500	90	135 000	2	1 500	30	45 000	225 000
Aménagement sommaire									2	1 500	20	30 000	30 000
piquetage		1 500	15	22 500	6	1 500	60	90 000					112 500
Trouaison		1 500	116	174 000									174 000
planting/ repiquage		1 500	37	55 500	3	1500	40	60000	2	1500	40	60000	175 500
semis (maïs)					3	1500	24	36000					36 000
S/T mise en place				297 000				321 000				135 000	753 000
Entretien													
buttage (H/J 2 passages)	21 ha	1 500	250	375 000									375 000
désherbage (2 passages)	21	1 500	280	420 000	10	1500	600	900000	2	1500	80	120000	1 440 000
Traitement Phyto (herbicide)	21	1 500	0	pm									0
Apport engrais (H/J)	21	1 500	100	150 000									150 000
Irrigation (40 passages)	21	1 500	80	120 000									120 000
effeuillage (2 passage par semaine)	21	1 500	260	390 000									390 000
redensification (touaison et planting)	21	1 500	12	18 000									18 000
S/T Entretien				1 473 000				900 000				120 000	2 493 000
Récolte de régime (H/J)	10	1 500	72	108 000	7	1500	175	262500	2	1500	320	480000	850 500
manutention des régimes récoltés		1 500	36	54 000									54 000
Récolte de rejets (H/J) 135 750 rejets	10	1 500	136	204 000									204 000
Récolte maïs					3	1500	30	45000					45 000

Activités/catégorie	Composante banane				Composante Manioc				Composante maraichage				Total
	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	sup.	Coût /jour	h/j	Coût total	
S/T RECOLTE				366 000				307 500				480 000	1 153 500
Opération post récolte					3	1500	24	36000	2	1500	64	96000	132 000
PRODUCTION DE VIVOPLANTS			0	0									
<i>Parage de rejets (2 000 rejets)</i>	200/ hj	1 500	10	15 000									15 000
<i>Décorticage</i>	150/hj	1 500	14	21 000									21 000
<i>mise en germe (10 germoirs)</i>		1 500	8	12 000									12 000
<i>remplissage de sachet (40 000 sachets)</i>		1 500	134	201 000									201 000
<i>Sevrage</i>		1 500	60	90 000									90 000
<i>Repiquage</i>		1 500	60	90 000									90 000
<i>Arrosage</i>		1 500	56	84 000									84 000
<i>traitement Phyto</i>		1 500	PM										0
<i>Reclassement des sachets</i>		1 500	56	84 000									84 000
S/T Production vivo plant				597 000									597 000
Total coût du personnel				2 733 000				1 564 500				831 000	5 128 500

Il importe de signaler par ailleurs que le point focal fera appel à des prestataires de service qui seront chargés de la préparation des terrains et des entretiens des engins (motopompe, atomiseurs ...).

- **Moyens matériels**

Le PA dispose du matériel suivant :

- ✓ 1 motopompe et le matériel d'irrigation (les asperseurs, la tuyauterie etc....);
- ✓ 1 moto Suzuki 100 cc, moyen de travail du Point focale ;
- ✓ 5 pulvérisateurs à dos à pression entretenue ;
- ✓ 1 mini groupe électrogène (pour coller la tuyauterie) ;
- ✓ 1 colleuse ;
- ✓ 1 peson.

Dans un souci d'efficacité, il faut prévoir 2 motos pour les assistants (ADR et Pépiniériste). Le projet sollicitera en outre 1 des véhicules 4x4 en pool à la DR pour la livraison du matériel végétal vers le centre de grossissement.

Le petit matériel et outillage est défini par rapport au dimensionnement des spéculations mises en place. Il se présente comme suit :

Tableau 4 : Besoins en petits outillages et intrants.

Désignation	Composante manioc	composante banane	composante maraichère	Total
Petits outillages	0	915 500	42 500	958 000
Semences	105 000	-	300 000	405 000
Produits phytosanitaires.	156 000	1 453 500	687 000	2 296 500
Engrais	120 000	1 136 000	620 000	1 876 000
Emballages	51 000	-	80 000	131 000
Total matériel et intrants	432 000	3 505 000	1 729 500	5 666 500

Autres charges de fonctionnement

Elles portent sur les prestations, le carburant et lubrifiant et la coordination du projet :

Tableau 5 : Autres charges de fonctionnement

Désignation	Composante manioc	composante banane	composante maraichère	Total
Transport des intrants	-	150 000	150 000	300 000
Transport produits récoltés.	400 000	480 000	400 000	1 280 000
Transport des vivo plants à DOPODON (20 000)	-	160 000	-	160 000
Transport substrat	-	150 000	-	150 000

Réhabilitation des germoirs	-	10 000	-	10 000
Construction d'ombrière	-	300 000	-	300 000
Labour et pulvérisation du terrain	180 000	222 000	120 000	522 000
Carburant motopompe	-	642 600	476 000	1 118 600
Entretien réparation motopompe	-	150 000	50 000	200 000
Carburant entretien du réseau d'irrigation	-	14 875	-	14 875
Lubrifiant	-	40 000	-	40 000
Mission de coordination DR		750 000		750 000
S/total autres charges	580 000	3 069 475	1 196 000	4 845 475

b) Etude du marché

La stratégie de mise en marché des produits issus du PA de N'Zianouan est basée sur le principe de vente à terme conformément aux besoins des clients. Dans cet esprit, l'agent commercial a identifié les grossistes et les détaillants intéressés par les produits vivriers du PA (banane, manioc, aubergine et piment). Ceux-ci ont déjà établis les relations pour les échanges. Aussi, la collaboration avec les chefs de zones permettra d'identifier les besoins des producteurs en ce qui concerne le matériel végétal (vivo plant, rejets, boutures de manioc et semences de légumes).

- **La clientèle locale :**

Il s'agit principalement du marché de N'Zianouan, pour ce qui concerne la banane, les racines de manioc, les légumes et le maïs frais. Des commerçantes de vivriers seront contactées pour générer un système de vente bord champ selon les prix du marché de la période.

Par ailleurs, la plateforme manioc de Tiassalé pourra être contactée également afin de créer plus d'ouverture sur le marché.

- **Les supermarchés**

Une étude de marché sera conduite par le point focal du PA au cours de l'exercice dans certains supermarchés d'Abidjan à l'effet d'identifier le besoin en banane et autres vivriers, la qualité, le volume, la périodicité de la demande, les prix unitaires, le mode de règlement de la facture. À l'issue de cette étude des accords de partenariat seront signés avec ces établissements.

- **La concurrence**

Grâce au système d'irrigation en place, le PA exploitera au maximum la période de production de contre saison. Ainsi, la demande étant nettement supérieur à l'offre, la

concurrence ne peut être un facteur limitant pour la réalisation de ce projet. Aussi la délocalisation des sites de grossissement des vivo plants à Grand lahou permettra de tenir la concurrence avec les pépiniéristes privés.

4.4.7- Etude financière

a) Coût du projet

Le coût du projet au cours de cet exercice 2018 s'élève à **21 100 475 F CFA**. Aucun investissement ne sera fait au titre de l'exercice

b) Schéma de financement

Tableau 6 : Tableau de financement

Rubriques	Manioc	Banane	Maraichage	Contribution de l'ANADER
Investissements				
Frais d'études	-	-	-	
Equipements	-	-	-	
Total Investissements	-	-	-	
Besoins en fonds de roulement				
Petits outillages et intrants	432 000	3 505 000	1 729 500	5 666 500
coût de main d'œuvre	3 384 500	4 553 000	2 651 000	10 588 500
location de terrain	-	-	-	-
Frais de Transport	400 000	940 000	550 000	1 890 000
autres charges	180 000	2 129 475	646 000	2 955 475
Total besoin en fonds de roulement	4 396 500	11 127 475	5 576 500	21 100 475
TOTAL GENERAL	4 396 500	11 127 475	5 576 500	21 100 475

Le financement de ce projet sera assuré entièrement par l'ANADER sur fonds propre.

c) Les amortissements

L'amortissement de l'investissement est mentionné dans le tableau 6 ci-dessous

Tableau 7 : Amortissements de l'investissement

Nature	Valeur brute	Durée de vie	Amortissement de l'année	Amortissement antérieur	Amortissement cumulé	Valeur nette comptable
Achat motopompe et réseau d'irrigation	50 000 000	10	5 000 000	0	5 000 000	45 000 000

Total	50 000 000		5 000 000	0	5 000 000	45 000 000
--------------	-------------------	--	------------------	----------	------------------	-------------------

Le PA a acquis sous la forme de subvention une motopompe et le matériel d'accompagnement pour assurer l'irrigation des parcelles de banane et de légumes d'une valeur estimée à 50 000 000 FCFA. Ce matériel doit être amorti sur 10 ans. L'amortissement au titre de l'exercice est estimé à **5 000 000 FCFA**.

d) Charges d'exploitation

Tableau 8 : Charges d'exploitation

Désignation	Composante manioc	Composante banane	Composante maraichère	Total
Petit outillage	0	915 500	42 500	958 000
Semence	105 000	0	300 000	405 000
Produits phyto.	156 000	1 453 500	687 000	2 296 500
Engrais	120 000	1 136 000	620 000	1 876 000
Emballage	51 000	0	80 000	131 000
S/total matériel et intrants	432000	3505000	1729500	5 666 500
Coût de la main d'œuvre Occasionnelle	1 564 500	2 733 000	831 000	5 128 500
Salaire MO permanente	1 820 000	1 820 000	1 820 000	5 460 000
S/total personnel	3384500	4553000	2651000	10 588 500
Transport des intrants	0	150 000	150 000	300 000
Transport produits récoltés.	400 000	480 000	400 000	1 280 000
Transport des vivo plants à DOPODON	0	160 000	0	160 000
Transport substrat	0	150 000	0	150 000
Réhabilitation des germoirs	0	10 000	0	10 000
Construction d'ombrière	0	300 000	0	300 000
Labour et pulvérisation du terrain	180 000	222 000	120 000	522 000
Carburant motopompe	0	642 600	476 000	1 118 600
Entretien réparation motopompe	0	150 000	50 000	200 000
Carburant entretien du réseau d'irrigation	0	14 875	0	14 875
Lubrifiant	0	40 000	0	40 000
Mission de coordination DR		750 000		750 000
S/total autres charges	580000	3 069 475	1196000	4 845 475
Total général	4 396 500	11 127 475	5 576 500	21 100 475
Pourcentage	20,83	52,73	26,44	100

La banane, constituant la culture phare du projet, prend la plus grande part des charges d'exploitation au titre de l'exercice. Par ailleurs, le coût de la main d'œuvre constitue la

charge la plus élevée, ensuite les produits phytosanitaires car le contrôle de l'enherbement est assuré essentiellement grâce à l'usage de l'herbicide total.

e) Détermination des frais du personnel

Le coût global des frais liés au personnel est estimé à **10 588 500.F CFA** au titre de l'exercice dont 5 128 500 F CFA pour la main d'œuvre occasionnelle et 5 460 000 F CFA pour la main d'œuvre permanente. Dans l'esprit du projet, la rentabilité du PA suppose la prise en charge du salaire de la main d'œuvre permanente composée de trois personnes aujourd'hui embauchées par l'ANADER. Il s'agit de l'agent irrigateur et de deux autres manœuvres dont le salaire est estimé à 380 000 FCFA par mois. Il est également pris en compte les indemnités de motivation, les dotations en carburant et les forfaits entretien moto des agents. Le salaire du personnel d'appui composé du point focal, de l'ADR et du pépiniériste n'est pas pris en compte.

f) Détermination du chiffre d'affaires

Tableau 9 : Chiffre d'affaires

Produits	Sup (ha)	Rendement (T/ha)	Qté	Prix unitaire	Montant
Vivo plants de plantain			40 000	150	6 000 000
Rejets	10		60 000	100	6 000 000
Régime de banane	10		20 000	800	16 000 000
S/T Banane					28 000 000
Racine de manioc vendu	7	15	105	30 000	3 150 000
Boutures de manioc vendu	40		40	60 000	2 400 000
Maïs grain	3	5	15	100 000	1 500 000
S/T Manioc					7 050 000
Aubergine	1	20	20000	300	6 000 000
Piment	1	12	12000	500	6 000 000
Vente de semence de piment			10	100 000	1 000 000
Vente de semence d'aubergine			25	80 000	2 000 000
S/T Maraichère					15 000 000
Total					50 050 000

Le chiffre d'affaires à réaliser au cours de l'exercice est estimé à **50 050 000 F CFA** dont la part de la banane représente 56%. Ces résultats sont calculés dans une hypothèse moyenne, ce qui accroît les chances de succès : les prix moyens des régimes de banane sur le marché varient entre 700 et 1000 F d'Avril à Juin, ceux pratiqués au niveau des légumes oscillent entre 200 et 500 FCFA/KG pour l'aubergine, 300 et 800 FCFA/KG s'agissant du piment.

g) Détermination des besoins en fonds de roulement

Tableau 10 : Besoin en fond de roulement

Désignation	Composante manioc	composante banane	composante maraichère	Montant	Apport de l'ANADER
Petit outillage	0	915 500	42 500	958 000	958 000
Semence	105 000	0	300 000	405 000	405 000
Produits phyto.	156 000	1 453 500	687 000	2 296 500	2 296 500
Engrais	120 000	1 136 000	620 000	1 876 000	1 876 000
Emballage	51 000	0	80 000	131 000	131 000
S/total matériel et intrants	432000	3505000	1729500	5 666 500	5 666 500
Coût de main d'œuvre Occasionnelle	1 564 500	2 733 000	831 000	5 128 500	5 128 500
Salaire MO permanente	1 820 000	1 820 000	1 820 000	5 460 000	5 460 000
s/total personnel	3384500	4553000	2651000	10 588 500	10 588 500
Transport des intrants	0	150 000	150 000	300 000	300 000
Transport produits récoltés.	400 000	480 000	400 000	1 280 000	1 280 000
Transport des vivo plants à DOPODON (20 000)	0	160 000	0	160 000	160 000
Transport substrat	0	150 000	0	150 000	150 000
Réhabilitation des germoirs	0	10 000	0	10 000	10 000
Construction d'ombrière	0	300 000	0	300 000	300 000
Labour et pulvérisation du terrain	180 000	222 000	120 000	522 000	522 000
Carburant motopompe	0	642 600	476 000	1 118 600	1 118 600
Entretien réparation motopompe	0	150 000	50 000	200 000	200 000
Carburant entretien du réseau d'irrigation	0	14 875	0	14 875	14 875
Lubrifiant	0	40 000	0	40 000	40 000
Mission de coordination DR		750 000		750 000	750 000
S/total autres charges	580000	3 069 475	1196000	4 845 475	4 845 475
Total général	4 396 500	11 127 475	5 576 500	21 100 475	21 100 475

Le fonds de roulement nécessaire à la mise en œuvre du projet sera entièrement assuré par

l'ANADER.

h) Détermination du compte d'exploitation prévisionnel

Tableau 11 : Compte d'exploitation prévisionnel

RUBRIQUES	Composante banane	Composante manioc	Composante maraichère	Montant total
Chiffres d'Affaires (ventes)	28 000 000	7 050 000	15 000 000	50 050 000
Achats des intrants et petit outillage	3 505 000	432 000	1 729 500	5 666 500
MARGE BRUTE	24 495 000	6 618 000	13 270 500	44 383 500
Autres charges	3 069 475	580 000	1 196 000	4 845 475
VALEUR AJOUTEE	21 425 525	6 038 000	12 074 500	39 538 025
Charges du personnel	4 553 000	3 384 500	2 651 000	10 588 500
RESULTAT BRUT	16 872 525	2 653 500	9 423 500	28 949 525
Dotation aux amortissements	2 500 000	0	2 500 000	5 000 000
RESULTAT NET	14 372 525	2 653 500	6 923 500	23 949 525
Dotation aux amortissements	2 500 000	0	2 500 000	5 000 000
CASH-FLOW	16 872 525	2 653 500	9 423 500	28 949 525

Les résultats prévisionnels d'activités sont positifs au niveau de toutes les spéculations choisies.

i) Plan de trésorerie prévisionnel.

Tableau 12 : Plan de trésorerie prévisionnel

MOIS	Démarrage	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
Report		-130 000	-2 205 375	-1 712 100	- 398 100	3 489 500	7 121 000	7 792 900	6 303 500	5 424 500	2 684 500	1 987 500	964 200	
ENTREES														
Prêt bancaire 1	0,00													0,00
Prêt bancaire 2														0,00
Capital apporté	0,00													0,00
Apport en compte courant d'associé	0,00													0,00
Chiffre affaires régime de banane		500 000	800 000	1 300 000	1 300 000	1 700 000	2 300 000	2 500 000	1 500 000	1 500 000	1 000 000	800 000	800 000	16 000 000
Chiffre affaires vivo plants		0	0	0	500 000	1 500 000	1 500 000	1 000 000	1 000 000	500 000	0	0	0	6 000 000
Chiffre affaires Rejets		0	0	0	1 000 000	1 500 000	1 500 000	1 000 000	500 000	500 000	0	0	0	6 000 000
Chiffre affaires Boutures de manioc		0	0	600 000	600 000	400 000	400 000	400 000	0	0	0	0	0	2 400 000
Chiffre affaires Racines de manioc				300 000	300 000	400 000	400 000	400 000	200 000	300 000	700 000	150 000		3 150 000
Chiffre affaires maïs									1 500 000					1 500 000
Chiffre affaires Aubergines					750 000	1 500 000	1 500 000	1 250 000	750 000	250 000				6 000 000
Chiffre affaires Piment					750 000	1 500 000	1 500 000	1 250 000	750 000	250 000				6 000 000
Chiffre affaires semence Piment										50 000	350 000	400 000	200 000	1 000 000
Chiffre affaires semence aubergine										350 000	600 000	600 000	450 000	2 000 000
														0
TOTAL ENTREES	0	500 000	800 000	2 200 000	5 200 000	8 500 000	9 100 000	7 800 000	6 200 000	3 700 000	2 650 000	1 950 000	1 450 000	50 050 000

MOIS	Démarrage	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL
SORTIES														
INTRANT ET OUTILS														0
Daba		30 000						24 000						54 000
Cache nez		10 000												10 000
Pointes		2 000												2 000
Coude PVC 32		2 500												2 500
Bâche plastique noir		40 000												40 000
Plastique polyane			200 000											200 000
Sachets plastique		PM		PM										0
Caoutchouc d'attache			35 000											35 000
Scotch transparent			20 000											20 000
Paire de gant		15 000												15 000
Seau		8 000												8 000
Binette		4 500												4 500
Botte				60 000										60 000
Couteau		30 000												30 000
Machette		60 000						36 000						96 000
Ficelle bleu		195 000						150 000						345 000
Lime		30 000						20 000						50 000
Râteaux		6 000												6 000
Semence Maïs				105 000										105 000
Semence Aubergine		150 000												150 000
Semence Piment		150 000												150 000
NPK			640 000		440 000									1 080 000
Urée			270 000		270 000									540 000
Sulfate de potasse		160 000												160 000
Insecticide		105 000		205 000		100 000				100 000				510 000
Herbicide total				315 000		240 000		240 000		240 000		240 000		1 275 000
Fongicide		288 000				96 000								384 000
Nematicide			60 000			67 500								127 500
javel		10 000												10 000
Engrais foliaire				96 000										96 000

Emballage					13 000	13 000	15 000	64 000	13 000	13 000				131 000
AUTRES CHARGES														
Carburant irrigation	130 000,00		294 600	294 600			294 600					104 800		1 118 600
carburant réparation des tuyaux		14 875												14 875
lubrifiant					20 000			20 000						40 000
Labour et pulvérisation		342 000		180 000										522 000
réhabilitation des germoirs		10 000												10 000
construction d'ombrière		150 000		150 000										300 000
entretien de la motopompe				100 000				100 000						200 000
Transport des vivo plants à DOPODON (20 000)					105 000		55 000							160 000
Transport substrat			150 000											150 000
Transport d'intrant		150 000		150 000										300 000
transport produit récolté		160 000	160 000	160 000	80 000	80 000	160 000	160 000	80 000	80 000	80 000	80 000		1 280 000
Salaires de la main-d'œuvre permanente, dotation carburant et entretien moto		170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	170 000	2 040 000
Mission de coordination DR		62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	62 500	750 000
Rémunération de la main d'œuvre occasionnelle		350 000	450 000	550 000	550 000	550 000	550 000	450 000	450 000	350 000	350 000	328 500	200 000	5 128 500
														0
TOTAL SORTIES	130 000,00	2 705 375	2 512 100	2 598 100	1 710 500	1 379 000	1 307 100	1 496 500	775 500	1 015 500	662 500	985 800	432 500	17 710 475
DIFFERENCE ENTREES SORTIES	-130 000,00	-2 205 375	-1 712 100	-398 100	3 489 500	7 121 000	7 792 900	6 303 500	5 424 500	2 684 500	1 987 500	964 200	1 017 500	32 339 525
SOLDE COMPTE COURANT (trésorerie)	-130 000,00	-2 335 375	-4 047 475	-4 445 575	-956 075	6 164 925	13 957 825	20 261 325	25 685 825	28 370 325	30 357 825	31 322 025	32 339 525	

Le PA ne dispose pas de fonds de roulement au démarrage de l'exercice pour la conduite des activités planifiées. Il aura donc besoin d'un appui financier jusqu'en Avril. Au-delà de cette période, l'autofinancement peut être envisagé.

4.4.8 Analyse financière, économique

Le calcul de quelques ratios d'analyse générale et spécifique pourra nous permettre d'apprécier la rentabilité du projet :

a) L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE, défini à partir de la valeur ajoutée qui se calcule avec la formule : (Valeur Ajoutée + Subventions exploitation – Impôts et taxes – Charges de personnel) est un indicateur du niveau de richesse dégagé par l'entreprise grâce à son seul cycle d'exploitation

$$\text{EBE} = 39\,538\,025 - 10\,588\,500 = \mathbf{28\,949\,525 \text{ FCFA}}$$

b) Le taux de profitabilité

$$\text{Taux de profitabilité} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffres d'affaires}} = \frac{28\,949\,525}{50\,050\,000} = \mathbf{0,58}$$

Le capital s'accroît de 58 F pour 100 F de chiffres d'affaires obtenus au titre de l'exercice

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires}} = \frac{39\,538\,025}{50\,050\,000} = \mathbf{0,79}$$

Le PA s'enrichit de 79.F sur 100 F de chiffres d'affaires réalisés.

-Ratio de capacité d'auto-financement :

La capacité d'autofinancement indique l'excédent de ressources internes générées par l'activité, qui peut être affecté à plusieurs enjeux:

- ✓ augmenter ses fonds de roulement, pour sécuriser sa trésorerie ;
- ✓ Réaliser des investissements, pour renforcer sa compétitivité ;
- ✓ Rembourser ses emprunts et ses dettes, pour favoriser son indépendance financière ;

$$\text{Ratio de la CAF} = \frac{\text{Cash-flow}}{\text{Chiffres d'affaires}} = \frac{28\,949\,525}{50\,050\,000} = \mathbf{0,57}$$

Pour 100F de chiffres d'affaires obtenus, le PA réalise un cash-flow de **57 FCFA**

Il est donc capable de s'auto financer à la deuxième année du projet.

CONCLUSION DU BUSINESS PLAN

Le projet de rentabilisation du PA de N'Zianouan au titre de cet exercice présente un grand intérêt économique surtout qu'il constitue la phase pilote de la valorisation du patrimoine foncier de l'ANADER à la DR SUD. Les données financières de cette étude attestent bien sa rentabilité et sa viabilité.

Toutefois, les opérations liées à la commercialisation des produits d'exploitation devront être conduites de façon rigoureuse, avec des tableaux de bords bien élaborés, afin d'éviter tout dérapage,

Au terme donc de cette étude, les résultats prévisionnels montrent que ce projet permettra de dégager une valeur ajoutée de. **39 538 025 FCFA** et de réaliser un bénéfice net annuel de **23 949 525 F CFA** à la fin de l'exercice.

Il est donc techniquement réalisable et mérite d'être mis en œuvre. Cependant un concours financier extérieur à l'exploitation est nécessaire à sa réalisation au cours des quatre premiers mois d'activités.

V- DISCUSSION ET ANALYSES

5.1) VERIFICATION DES HYPOTHESES D'ETUDE

Les hypothèses assignées à cette étude étaient de deux ordres :

H1 : L'hypothèse selon laquelle le PA de N'Zianouan est sous exploité par l'ANADER est vérifiée. En effet, sur 100 ha de terrain, seulement 33 ha sont mis en valeur, soit le tiers. Les 2/3 restants peuvent servir à mener plusieurs activités de production et même de transformation de produits agricoles. La présence d'une motopompe de grande capacité et d'une source d'eau intarissable sont des forces sur lesquelles le PA doit s'appuyer pour produire des denrées en toute saison.

H2 : La conduite des activités de production en régie du PA peut permettre de rentabiliser les terres de l'ANADER.

Au regard des résultats positifs obtenus à travers le business plan élaboré pour le PA de N'Zianouan plus haut, nous pouvons dire que la production en régie permettra de rentabiliser les terres de l'ANADER. Toutefois la production en régie doit se faire sur des bases ayant fait objet d'un business plan au préalable avec des objectifs clairs et des besoins chiffrés sans ambiguïté. Le schéma de financement des activités doit suivi scrupuleusement afin d'éviter les retards et les défauts de paiement.

5.2- ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre passera en revue les résultats pertinents de l'étude en vue de leur interprétation de façon objective.

5.2.1- Analyse stratégique du PA de N'Zianouan

L'analyse stratégique du PA de N'Zianouan a permis de mettre en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces à travers la matrice SWOT. À partir de ce tableau qui intègre l'ensemble des analyses inductives et déductives et des horizons de temps complets (long et moyen terme), tous les éléments sont rassemblés pour déterminer la stratégie de l'entreprise **Du Creux et al, 2009**.

Cette analyse a permis également de faire des propositions de stratégies pour l'amélioration des activités du PA. Deux types de propositions stratégique se dégagent :

a) - Proposition stratégique de croissance et de développement

Les propositions stratégiques formulées combinent pour la plupart les Forces et les Opportunités. Ce sont les stratégies dites de *croissance et de développement* de nouveaux domaines d'activités stratégiques. Elles ont le plus de chances de succès (Coulibaly,2013)

Le PA de N'Zianouan a effectivement besoin de stratégie permettant l'extension et la diversification de ses activités. Cette stratégie demande des moyens financiers. L'intervention de la Direction Générale de l'ANADER serait un atout pour le bon fonctionnement du PA. Cette intervention pourra se faire sur le plan financier, sous forme de prêts de démarrage des activités.

b)- Proposition stratégique visant le partenariat

Les stratégies de partenariat permettent de compenser les faiblesses de l'entreprise et cependant de profiter des opportunités du marché. En effet l'une des faiblesses majeures du PA est le manque de moyens financier. Les partenariats peuvent se définir avec les des groupes de producteurs, d'autres entreprises afin de faciliter l'accès aux moyens financiers, au marché, moyens matériels. Le partenariat ainsi signé permettra à chaque partie de ressortir gagnant.

Dans l'une ou l'autre des propositions stratégiques,

5.2.2- Proposition de gestion administrative

Les stratégies de gestion administrative ont été élaborées pour faciliter le fonctionnement du PA de N'Zianouan et l'ensemble du patrimoine foncier de l'ANADER. Par manque de documentation relative à la gestion de parcelle agricole destinée à la production en régie, notre analyse se limitera qu'aux avantages et aux inconvénients de chaque option retenue dans les résultats.

OPTION 1 : Les parcelles de plus de 100 ha sont érigées en centre de cout

Avantage

- Les sites sont à nouveau occupés et sont fonctionnels
- Les sites sont autonomes dans leur gestion,
- Les centres de cout se fixent des objectifs techniques et financiers à atteindre
- Les sites sont autonomes dans le choix des spéculations à conduire

Inconvénients

- La recherche de moyens financiers incombe au gestionnaire du centre de cout

Il apparait clairement selon cette option, l'idée de rendre autonome les parcelles qui sont longtemps resté sans véritable maitre. Cependant un fond de démarrage des activités est nécessaire. Ce fond devra être mis à disposition par la Direction Général, sous forme de subvention ou sous forme de prêt.

Le gestionnaire du centre de cout devra être actif dans la recherche de moyens financiers. Il pourra :

- Postuler à des appels d'offre de livraison de matériel végétal
- Signer des contrats de fourniture de denrées avec les supermarchés et autres structures
- Postuler à des appels à projets visant le renforcement des entreprises étatiques.

OPTION 2 : Les parcelles dépendent exclusivement de la direction générale

Avantages :

- La direction générale défini les objectifs globaux (techniques et financiers)
- Les activités de production sont financées par la direction générale
- Existence d'un Service ou d'une cellule en charge de la production en régie sur l'étendue du territoire

Inconvénient:

- Manque d'autonomie des parcelles
- Lourdeur dans le pilotage des activités de terrain

OPTION 3 : Le SPIN OFF

Avantages :

- Existence d'une ou plusieurs entreprises en charge exclusivement de l'exploitation du patrimoine de l'ANADER.
- L'ANADER obtient des dividendes des entreprises, car étant actionnaire
- Les activités sont conduites avec plus de dynamisme
- L'entreprise mène ses activités avec propres moyens
- L'entreprise défini sa propre politique de de conduite des activités

Inconvénients

- L'ANADER perd la gestion de son patrimoine foncier
- Le personnel de l'ANADER n'exercera plus sur les parcelles et sera affecté à d'autres fonctions.

Le développement des spin-off est exponentiel du fait des avantages qu'elles présentent pour les entreprises mères comme pour les porteurs de projets innovants (Lantz, 2004). Selon cette

option, une ou plusieurs entreprises sont créées et ont à charge la gestion et l'exploitation du patrimoine foncier de l'ANADER, en toute indépendance et selon les spécificités des zones de localisation des parcelles.

5.2.3- Business plan

Selon COHEN, 2006, le plan d'affaires ou Business plan correspond généralement à la synthèse des différentes politiques à mettre en œuvre : marketing, production, finance, etc.

L'élaboration du business plan a permis de faire sortir les potentialités et les produits susceptibles d'être valorisés sur le PA de N'Zianouan. Ce Business Plan qui a été produit sur la base de continuité de l'existant prend en compte seulement dix (10) produits et occupe une superficie de 33 ha sur les 100 que dispose le PA de N'Zianouan. Le site est propice à plusieurs activités de production et même d'élevage.

a)-L'étude de marché

Tout produit vise un marché bien défini. L'étude de marché effectué dans le cadre de ce business plan a permis de définir les différentes catégories de client selon leur localisation. Il s'agit entre autres de la clientèle locale et de de la clientèle d'Abidjan, notamment, les supermarchés avec les quels des contrats seront préalablement signés.

À l'issu de cette étude de marché, il ressort que le marché est encore ouvert, au vue de la demande de produit vivriers dans les communes d'Abidjan.

b)- Interprétation des indicateurs de rentabilités du projet

Le chiffre d'affaires généré dans le cadre de Business plan est 50 050 000 FCFA. Ce chiffre d'affaires est en hausse par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités actuelles sur le PA de N'Zianouan.

La **valeur ajoutée** est un indicateur économique qui mesure la **valeur** ou la richesse créée par une entreprise, un secteur d'activité. Selon le business plan élaboré, la valeur ajoutée est de **39 538 025** FCFA pour une année de fonctionnement.

Aussi, le bénéfice net annuel s'élève à **23 949 525 F CFA** à la fin de l'exercice. Ce résultat est supérieur au cout du projet (21 100 475 FCFA). Ce facteur est d'ailleurs évalué par le ratio de la CAF qui est de 0,57%. En d'autres termes, le PA réalise un cash-flow de 57F pour 100F de chiffre d'affaires obtenu.

VI CONCLUSIONS

Notre étude qui a pour thème « Stratégie de rentabilisation du patrimoine foncier de l'ANADER : cas du Point d'Application de N'Zianouan » visait à montrer les potentialités de ce patrimoine foncier et à mettre en place une stratégie permettant d'améliorer son fonctionnement tant au niveau managérial que sur le plan financier. Ainsi plusieurs outils ont été utilisés.

Les hypothèses :H1 le PA de N'Zianouan est sous exploité par l'ANADER et H2 La conduite des activités de production en régie du PA peut permettre de rentabiliser les terres de l'ANADER ont été dans l'ensemble vérifiées.

La matrice SWOT appliquée au PA de N'Zianouan a permis de définir ses Forces, ses faiblesses ses opportunités et ses menaces. Elle a permis de faire également des propositions stratégiques pour le rayonnement des activités du PA au vue de son environnement attractif.

Le business plan a permis de montrer la rentabilité du PA, si les moyens financiers et matériels sont disponibles pour conduire les activités comme définies.

Une proposition de gestion administrative de la gestion de l'ensemble du patrimoine foncier de l'ANADER été faite.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

Coulibaly B.(2013) Cours sur les outils de l'analyse stratégique de l'organisation, 2iE, 44p.

Cohen R.(2006) Concevoir et lancer un projet, 231p.

Du Creux J.M., Abate R. et Kachaner N.(2009) Le grand livre de la stratégie, 378p

Lantz J.S.(2004), Valorisation stratégique et financière, 371 p.

Sites internet

www.anader.ci, consulté le 09/01/2019,

6- ANNEXES

Sommaire des annexes
